

## De kracht van dialoog

*Speech uitgesproken tijdens de HorecaTop op 13 februari 2014*

De arbeidsverhoudingen in de horeca bevinden zich in zwaar weer. Het cao-overleg is opgeschort, en er lijkt sprake te zijn van een patstelling tussen Koninklijke Horeca Nederland en de vakorganisaties. Als ik aan ingewikkelde onderhandelingen denk, zoals momenteel in uw sector het geval is, dan denk ik aan het verhaal waarmee William Ury - beroemd auteur van bestsellers over onderhandelen - zijn TED-talk opent. Dat gaat over een oude man uit het Midden-Oosten, met drie zoons en zeventien kamelen<sup>1</sup>. De oude man sterft. Zijn testament is helder: de oudste zoon krijgt de helft van zijn kamelen, de middelste krijgt één derde, en de jongste zoon krijgt één negende deel van het totaal aantal kamelen. De drie zoons starten met de verdeling. Bij het bepalen van het erfdeel van de oudste zoon gaat het direct mis. De helft van zeventien kamelen is ...  $8\frac{1}{2}$  kameel.. Dat gaat niet lukken. De broers komen er niet uit. De gemoederen lopen hoog op. Ze besluiten advies in te winnen bij hun buurvrouw. Zij is oud en wijs, met één kameel. De oude vrouw denkt lang na over het vraagstuk en zegt dan: "Ik weet niet of ik jullie kan helpen, maar jullie mogen in ieder geval mijn kameel hebben." Nu hebben de jongens zeventien plus één = achttien kamelen. De helft van achttien kamelen is negen kamelen, één derde van achttien kamelen is zes kamelen en één negende van achttien is twee kamelen. We tellen de erfdeelen bij elkaar op. Negen plus zes is vijftien, plus twee is zeventien. .... De drie broers zijn allemaal tevreden met de uitkomst, en geven de achttiende kameel terug aan hun buurvrouw. Probleem opgelost!

Dit voorbeeld lijkt verdacht veel op de lastige onderhandelingen waar veel van u mee te maken hebben, zoals die over de horeca-cao. Hoe komt het toch dat zoveel onderhandelingen spaak lopen? Want niet alleen in de horeca zit het overleg op slot, ook in andere sectoren is het momenteel hommeles. Bijvoorbeeld in de bouw en bij de supermarkten. En ook nieuwe sociale plannen komen niet of nauwelijks van de grond. Een belangrijke reden voor het stuklopen van onderhandelingen is dat ze vaak beginnen met zeventien kamelen. Hoe u het dan ook wendt of keert: u vindt geen oplossing waar iedereen tevreden mee is. Partijen staken het overleg. In het beste geval mét behoud van relatie, maar vaak met veel ruzie en gedoe. En dat, terwijl we, in dit communicatietijdperk, allemaal met elkaar verbonden zijn. In feite zijn we één grote familie, zoals de drie broers uit het voorbeeld. Zo ook werkgevers en werknemers in de horeca. Maar.. we kennen ook allemaal de verhalen van rampzalige kerstdiners. Misschien ziet u ze wel zitten in uw horeca-etablisement. De zwijgende groepen, met strakke gezichten, en één zatte oom.... Ook in families ligt conflict op de loer.

---

<sup>1</sup> Dit voorbeeld komt uit de TED-talk van William Ury, te vinden op internet. [http://www.ted.com/talks/william\\_ury.html](http://www.ted.com/talks/william_ury.html)

Wat in ingewikkelde conflicten helpt, is om een stapje terug te zetten, om met frisse ogen naar de impasse te kunnen kijken - zoals de oude buurvrouw deed – en vervolgens een achttiende kameel bedenken. Zo schreef Kees Blokland, oud-HR directeur van NS, ooit een gedicht aan de vakbonden, om hen weer aan tafel te krijgen. En volgden cao-onderhandelaars, van een aan de bouw gerelateerde sector, een cao-wasstraat procedure, om weer met elkaar door één deur te kunnen.

De belangrijkste vraag die we onszelf in een conflict moeten stellen is: Hoe gaan we om met onze verschillen? En hoe overbruggen we ze? Wetende dat wij mensen de neiging hebben om ons eigen belang boven dat van een ander te stellen. En dat we vaak overtuigd zijn van ons gelijk, ten koste van de ander. Hoogleraar conflictmanagement aan de UvA, Carsten de Dreu, noemt dat fenomeen MALS: we vinden onszelf vaak Mooier, Aantrekkelijker, Leuker én Slimmer dan de ander. Eerlijk gezegd, herken ik dat zelf wel een beetje... U wellicht ook. De praktijk laat zien dat het vaak gemakkelijker is om in een conflict te komen, dan eruit. Toch is dat noodzakelijk, omwille van een duurzaam gezonde horecasector. Dialoog is de sleutel!

Het woord dialoog is terug te vinden in het Latijn (dialogus) en het Grieks (dialogos). 'Dia' betekent letterlijk 'door' en 'logos' betekent 'het woord'. Dialoog is dus een gesprek tussen twee of meer mensen, waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt, wat tot nieuwe inzichten leidt bij de betrokkenen. Kenmerkend aan een dialoog is dat er tijdens het gesprek betekenissen ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen<sup>2</sup>. In de regel is een dialoog dus verrijkend voor alle gesprekspartners. Óf omdat men iets van de ander leert óf omdat er de tijd genomen is om goed naar elkaar te luisteren. Dat laatste, écht luisteren, is het tweede en misschien wel het belangrijkste kenmerk van een goede dialoog. Een derde kenmerk van dialoog is evenwicht. Tijdens een dialoog komen alle partijen gelijkwaardig aan bod en hebben zij de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen<sup>3</sup>.

Dialoog is daarmee wezenlijk anders dan discussiëren of debatteren. Tijdens een discussie geven we onze eigen mening over een bepaald onderwerp, en proberen we de ander af te troeven<sup>4</sup>. We zijn in competitie met elkaar. Uit een discussie komt één winnaar. Tijdens een debat wisselen we, aan de hand van stellingen, pro's en contra's met elkaar uit. Wederom met uiteindelijk één winnaar. Kijken of we de verschillende meningen, pro's en contra's met elkaar kunnen verbinden, bijvoorbeeld door een achttiende kameel te bedenken, is in een discussie of debat niet aan de orde.

---

<sup>2</sup> Bron [www.zadoks.nl](http://www.zadoks.nl)

<sup>3</sup> Bron [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)

<sup>4</sup> Bron blog Debat vs Dialoog van Sietse Rauwerdink en Angeliq Greiner, op [www.koerskaart.nl](http://www.koerskaart.nl)

Ik zit niet bij de gesprekken over de horeca-cao aan tafel, maar het zou mij niets verbazen als deze onderhandelingen vooral de vorm hebben van een discussie of een debat. Waarin beide partijen vechten voor hun eigen belang. In zo'n vechtsituatie gaan onderhandelaars, bewust of onbewust, uit van het volgende principe: 'Wat meer voor mij, betekent wat minder voor jou, en omgekeerd. Op de site van Koninklijke Horeca Nederland staat bijvoorbeeld – ik citeer – 'Eisen van de vakbond kosten teveel en leveren minder flexibele arbeidsinzet'. Ik vermoed dat de mening van de vakbonden hier momenteel diametraal tegenover staat: 'de KHN wil meer flexibiliteit voor minder geld'. Typische voorbeelden van distributief denken. Op deze distributieve as van onderhandelingen, gaan mensen uit van één koek die ze samen moeten verdelen. Dit helpt niet om te komen tot oplossingen die ieders belang dienen, en waar iedereen tevreden mee is. Je kunt met distributief onderhandelen op z'n hoogst een compromis bereiken.

Wanneer mensen tijdens een onderhandeling proberen het eigen én andermans belang met elkaar te combineren, dan hebben ze de integratieve as van onderhandelingen te pakken. Op deze as verdeelt men niet één koek, maar bakt men er samen meerdere. Veel onderwerpen zijn hiervoor geschikt: onderwerpen met een gemeenschappelijk belang voor de verschillende partijen. Neem nou vakmanschap. Het op peil houden daarvan is voor een werknemer belangrijk om zijn of haar beroep goed te kunnen blijven uitoefenen. En voor een restaurant of hotel is vakmanschap cruciaal om de kwaliteit van dienstverlening te garanderen. Ook onderwerpen als scholing, flexibiliteit en zekerheid, leuk werk en een goede werksfeer lenen zich uitstekend voor een potje puzzelend onderhandelen. Dat is eigenlijk niets anders dan met elkaar de dialoog aangaan. Simpel gezegd, maar het vraagt wel meer dan alleen het toepassen van een paar dialoogvaardigheden. Want dialoog is niet alleen een techniek, het is ook een houding. Een houding om er samen uit te komen, om oprecht geïnteresseerd te zijn in de ander, om te willen luisteren, om dieperliggende belangen prijs te geven en om samen meerdere koeken te bakken, in plaats van die - voor de hand liggende - ene koek te verdelen. Dialoog vraagt ook om vertrouwen. Vertrouwen om de uitkomst van een gesprek, tijdens het gesprek te laten ontstaan. Ik heb ervaren dat de beste dialogen tijdens onderhandelingen plaatsvinden wanneer de gesprekspartners zo 'blanco' mogelijk met elkaar van start gaan. Bij het vooraf aan elkaar versturen van cao-inzetbrieven, zoals in veel sectoren gebeurt, zet ik dan ook mijn vraagtekens.

Is dialoog dan een wondermiddel voor alles wat mis is of mis dreigt te gaan?! Nee, dat is het niet. Ik begrijp het wanneer mensen soms cynisch en sceptisch zijn over "de dialoog". Het lijkt af en toe ook wel een ware 'hype' te zijn. Overall in Nederland gaan mensen met elkaar in dialoog. Zo brengt de stichting Nederland in Dialoog buurtbewoners bij elkaar om te praten over problemen in hun wijk, organiseert de SER binnenkort regio-dialogen om ideeën op te halen over hervorming van de arbeidsmarkt, en is minister Kamp in dialoog met Groningse burgers die boos en bezorgd zijn over de

aardbevingen, veroorzaakt door de gaswinning. Helpen die dialogen echt? Of zorgen zo vooral voor vertraging van besluitvorming, zoals de economen Wilbert Bouter en Lex Hoogduin recent beweerden. Zij moeten niks hebben van al dat trage Europese gepolder.

En toch is dialoog een krachtig middel voor verandering. Het biedt kansen om conflicten op te lossen en vastgelopen onderhandelingen vlot te trekken. Hoogleraar en managementgoeroe Peter Senge, schrijft dat in een dialoog “een nieuw soort geest ontstaat, gebaseerd op de vorming van een gemeenschappelijke betekenis”<sup>5</sup>. Is de horeca rijp voor zo’n nieuw soort geest? Samen verder, of toch: ieder voor zich? ...

Nu hoor ik sommigen van u denken: wat een naïeve mevrouw. Kent ze de recente ontwikkelingen met betrekking tot onze cao soms niet? Het is crisistijd en er is niet eens één koek om te verdelen! Laat staan dat er een mogelijkheid is om met elkaar meerdere koeken te bakken. In dialoog uit deze cao-impasse komen, dat zie ik helemaal niet zitten. Daar geloof ik niet in. En daar heb ik bovendien de tijd niet voor. Tegen u wil ik zeggen: probeer het eens. Slechter dan nu kan het bijna niet gaan, dus wat heeft u te verliezen? En wanneer de dialoog u niet bevalt, kunt u altijd weer terug naar de vechtstand. Bovendien gingen andere sectoren u voor, met succes. Ik noem twee voorbeelden.

Het eerste voorbeeld gaat over dialoog op de werkvloer. In een academisch ziekenhuis werkt een verpleegkundige die als extra taak heeft om de weekroosters voor haar team te maken. Deze verpleegkundige komt op de afdeling nauwelijks aan deze taak toe, waardoor het nieuwe rooster meestal pas laat gereed is. Daar baalt iedereen van: verpleegkundige, leidinggevende en collega’s. Samen zoeken ze een oplossing. Eentje tegen de heersende mores in. Thuiswerken is op deze afdeling taboe. “Een verpleegkundige hoort met de handen aan het bed”. Maar voor deze verpleegkundige maakt men een uitzondering. Twee uur per week werkt ze nu thuis. In die tijd maakt ze de roosters. Haar collega’s vangen het werk op. Het lukt: het werk blijft gedaan, de roosters komen op tijd en de leidinggevende heeft weer een lekker draaiend team. Win-win-win.

Het tweede voorbeeld komt van een cao-tafel. Vorig jaar was ik procesbegeleider bij de cao-onderhandelingen van DSM. Het was een ingewikkeld integratieproces: DSM ging van 7 cao’s naar 1. Bij aanvang besluiten DSM en de vijf vakbonden om het project in dialoog met elkaar aan te pakken. In een intentieverklaring maken zij afspraken over de kaders waarbinnen de integratie plaatsvindt. Ook maken ze afspraken over hoe ze met elkaar willen omgaan. Het proces gaat zeker niet zonder slag of stoot. Over bepaalde punten debatteert men stevig. Bijvoorbeeld ook over de inhoud van de intentieverklaring! Uiteindelijk voert de wil om er samen uit te komen de boventoon. Op 3 december

---

5 Peter Senge, The Fifth Discipline

2013 vierde DSM feestelijk de totstandkoming van de nieuwe 1CAO. Voor DSM levert dit efficiency op. De werknemers krijgen er meer doorstroomkansen door. Met transitietoelagen gaat niemand er op achteruit. Veel medewerkers gaan er zelfs op vooruit. Een mooi voorbeeld van co-creatie met wederom een win-win-uitkomst.

Vanmiddag gaat u met elkaar in gesprek, over onderwerpen die de horeca na aan het hart liggen en waarover het momenteel moeilijk tot afspraken komen is. Het feit dat u vandaag hier aanwezig bent, toont uw goede wil. Dat is een goed begin! Ook u kunt dialoog inzetten om samen oplossingen te bedenken. Ik geef u daarom zes tips, die het voeren van een goede dialoog zo dadelijk, ten goede komen.

Allereerst: Het codewoord is LSD, en dan bedoel ik niet het verslavende goedje waar menig acteur aan ten onder gaat, maar Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Dit is dé basis voor een goede dialoog. Als u écht luistert hoort u wat er gezegd wordt, niet wat u hoopt of denkt te horen. Echt luisteren doet u met uw hart, niet met uw hoofd. Samenvatten doet u in uw eigen woorden. Zo weet de ander dat u geluisterd hebt. Met open vragen kunt u de standpunten van de ander nog beter doorgronden.

Om goed te kunnen LSD'en, helpt het om OMA thuis te laten. OMA staat voor Oordelen, Mening en Aannames. Deze staan een dialoog vaak behoorlijk in de weg staan. Bijvoorbeeld als de bond vraagt: we willen er 3% bij, en een werkgever onmiddellijk denkt: "zie je wel, vakbonden denken alleen maar aan geld en de rest vinden ze niet belangrijk". Dat belemmert het doorvragen op achterliggende belangen. Omgekeerd gebeurt hetzelfde. Als de werkgever vraagt om flexibiliteit en een bestuurder en kaderleden dit direct opvatten als een poging om onder werkgeversverantwoordelijkheden uit te komen. Ook dat werkt een dialoog tegen.

Wat wel werkt is om dat wat iemand zegt als feit te accepteren, en er vervolgens op door te bouwen in plaats van er tegenin te gaan. Mijn derde tip is dan ook om uit te gaan van Ja EN, in plaats van Ja MAAR<sup>6</sup>. Straks aan de dialoogtafels vragen we u, in het kader van Ja EN, daarom om voort te bouwen op de uitkomsten van eerdere gesprekken aan die tafel, in plaats van deze over te doen.

Ten vierde nodig ik u uit om u tijdens een dialoog op te stellen als een spreekwoordelijke OEN: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. OENig doen behoedt mensen voor tunnelvisie, en de eerder genoemde valkuil van het maken van teveel aannames. Dus stel, u bent vakbondsvrouw, en de werkgevers zeggen dat ze bepaalde informatie echt niet kunnen prijsgeven. Dan kunt u boos worden. Maar u kunt ook uw verbazing hierover uiten. En doorvragen naar de redenen van het niet delen van

---

<sup>6</sup> [www.ja-maar.nl](http://www.ja-maar.nl) geeft meer informatie over het Ja En gedachtengoed.

informatie. In dat geval zijn er twee uitkomsten mogelijk. Ofwel, u begrijpt de reden van de terughoudende opstelling, waardoor het de onderhandelingen relationeel gezien meer in de weg staat. Of de werkgever ziet door uw vragen in dat het ridicuul is de informatie niet te delen, en u krijgt het alsnog. Bij DSM voerden de onderhandelaars regelmatig discussies over het wel of niet delen van informatie. Die discussies kwamen de dialoog niet ten goede. Maar de uitkomst was vaak dat de informatie toch – zij het in een andere vorm, of in een technische commissie - gedeeld werd. Dat bevorderde de dialoog weer wel. . .

Goede dialogen komen ook tot stand wanneer mensen emoties durven te benoemen, naast het voeren van inhoudelijke besprekingen en het maken van procesafspraken. “Je krijgt rode vlekken in je nek, ben je boos?”, of “Hier word ik blij van”: het zijn krachtige interventies die een gesprek van een droge-kost-praatje op kunnen tillen naar het niveau van een creatieve dialoog<sup>7</sup>. Laatst begeleidde ik een cao-onderhandeling met een nog niet zo cao-ervaren voorzitter van de werkgeversdelegatie. Zij zit tijdens het overleg een spreekwoordelijke schoen op te eten. De vakbonden zetten te hoog in, vindt zij. Zij wil zich niet laten kennen, en blijft zeer beleefd. Maar haar lichaamstaal en gelaatskleur verraden haar gemoedstoestand. De vakbondsbestuurder zegt: “Charmant hoe je hierop reageert, maar volgens mij ben je er gewoon hartstikke pissig over”. Waarop de werkgeversonderhandelaarster onverschrokken en authentiek uit haar vel springt. Ze roept uit dat zij zich in de zeik genomen voelt. De bestuurder, die haar als mens mag, geeft aan dat dat niet zijn bedoeling is. Dat ze het bod vooral als eerste voorstel moet zien. Daarmee is de kou uit de lucht. Emoties benoemen helpt dus. Maar mensen met een afwijkende mening bijvoorbeeld “een Remi” noemen , of tijdens schorsingen roddelen over “de tegenpartij”: dat helpt niet. Daar wekken mensen alleen maar persoonlijke irritatie mee op<sup>8</sup>. In plaats daarvan helpt het juist om bewust in de schoenen van de ander te gaan staan. ‘Perspective taking’ heet dat ook wel, of empathie. Dat maakt dat u de ander beter gaat begrijpen. En dat voorkomt weer dat u in de vechtstand komt of blijft.

Tot slot de zesde tip om u vooral DIK te maken, waarbij DIK staat voor Denk in Kwaliteiten van de ander. Weer een voorbeeld: Tijdens een onderhandeling kunnen mensen ‘geneuzel over details’ opvatten als poging van de ander om het proces bewust te vertragen. Bij een onderhandeling was er bijvoorbeeld een kaderlid dat altijd overal het fijne van wilde weten. Als hij het woord nam, begon

---

<sup>7</sup> Zie ook het gespreksmodel van Gratton & Ghoshal, beschreven in hun artikel ‘Improving the quality of conversations’ uit 2002 <http://www.margiehartley.com/home/wp-content/uploads/file/conversations.pdf>

<sup>8</sup> Dit blijkt uit onderzoek van Fieke Harink (Universiteit van Leiden) en Carsten de Dreu (Universiteit van Amsterdam) uit 2007, beschreven in het artikel: Neem pauze, of niet? De invloed van mindsets gedurende pauzes op onderhandelprocessen en uitkomsten.

iedereen – ook de bestuurder van zijn eigen bond - hoorbaar te zuchten. Maar zijn vragen kwamen vooral voort uit betrokkenheid. Bovendien was deze man een briljante doorvrager. En hoewel OMA vaak op zijn schouder zat, hielp zijn “geneuzel” regelmatig om belangrijke informatie boven tafel te krijgen. Je over persoonlijke irritaties heen zetten en het goede zien in mensen, is dus van cruciaal belang om in dialoog met de ander te zijn. Wanneer mensen het goede in de ander zien, kunnen ze namelijk makkelijker naar die persoon luisteren. En zo zijn we weer terug bij de eerste tip. Die over LSD, weet u nog?

Met deze tips op zak wens ik u voor straks goede dialogen toe. En wie weet vindt u samen vandaag die achttiende kameel! Dat zou mooi zijn. De horecasector verdient het.

Dank u wel.