

VOORWOORD

Sinds de oprichting van het Nederlands Debat Instituut in 1998 hebben wij en andere collega's duizenden professionals getraind en begeleid in het overtuigend presenteren, argumenteren en debatteren. Door de jaren heen hebben we gemerkt dat er steeds meer behoefte is aan dit soort trainingen. Logisch, want in onze hectische maatschappij wordt het alsmaar belangrijker om een boodschap kort en helder over te brengen en snel en doeltreffend op anderen te reageren. Goede sprekers zijn succesvoller bij sollicitaties, vergaderingen, presentaties, in- en verkoopgesprekken en leidinggeven.

Maar niet alleen individuen hebben baat bij overtuigingskracht. De hele samenleving, van bedrijfsleven tot overheid en politiek, heeft te winnen bij medewerkers en burgers die goed kunnen debatteren. Ideeën, concepten en standpunten worden duidelijker uitgelegd en scherper getoetst. Dit draagt bij aan nieuwe inzichten en goede besluitvorming. Niet voor niets wordt het debat meer dan eens de 'zuurstof van de democratie' genoemd.

Jammer genoeg is de aandacht voor retorica in ons onderwijs lange tijd verwaarloosd. Generaties hebben de school en zelfs de universiteit verlaten zonder fatsoenlijke kennis van de manier waarop overtuigingskracht werkt, laat staan dat ze ermee geoefend hebben. Gelukkig begint daar verandering in te komen. Maar voor degenen die het reguliere onderwijs al achter zich hebben, is het wel te laat.

In dit boek willen we je dan ook op weg helpen om (nog) overtuigender te spreken, te argumenteren en te debatteren. We doen dit door inzicht te geven in de basisprincipes van retorica en deze praktisch te vertalen naar de dagelijkse praktijk van de professional van vandaag. We geven veel voorbeelden en helpen je met concrete oefeningen die we dagelijks in cursussen gebruiken.

Ook namens al onze collega's van het Nederlands Debat Instituut wensen we je veel succes met je persoonlijke zoektocht naar overtuigingskracht!

Roderik van Grieken

Arthur Noordhuis

Donatello Piras

INLEIDING

In Nederland hebben al veel boeken over presenteren, argumenteren en debatteren het licht gezien. Ze staan vol met handige adviezen, maar wie ze leest, denkt wellicht: ‘Dat is knap, maar niets voor mij. Hoe pas ik dit allemaal op mijn eigen werk toe? Ik ben geen Griekse held, Romeinse senator, Engelse debater of Amerikaanse president.’

In dit boek maken we zo veel mogelijk de vertaalslag naar je werk en bespreken we uitgebreid de voorbereiding. Zoals je weet, is een goede voorbereiding het halve werk, maar hoe pak je dat stapsgewijs aan? We leggen zo helder mogelijk uit hoe je je goed kunt voorbereiden op discussies, presentaties, onderhandelingen en vergaderingen. Met de opdrachten in dit boek kun je de tips direct in de praktijk toetsen. Maar voor de kunst van het overtuigen is inzicht in de valkuilen onontbeerlijk. Daarom staan bij alle adviezen ook de bijbehorende waarschuwingen; wie slaafs tips als trucjes toepast, komt namelijk bedrogen uit!

Kortom, dit boek biedt:

- directe toepasbaarheid in je dagelijkse werk;
- tips voor een degelijke voorbereiding;
- oefeningen voor zelftraining *on the job*;
- waarschuwingen voor veelvoorkomende valkuilen.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die in zijn werk zijn voordeel kan doen met overtuigender communiceren. Advocaten, belastingadviseurs, account- en salesmanagers, bedrijfsjuristen, ambtenaren en politici merken direct het effect van een betere presentatie en argumentatie. Daarbij is het belangrijk om je te realiseren dat presenteren en argumenteren méér zijn dan netjes een verhaaltje houden, snel kunnen reageren en improviseren. De belangrijkste vraag is steeds: bereik je je doel? Anders gezegd: is het betoog effectief? Zoals we in de volgende hoofdstukken zullen zien, is dit de kern van echte overtuigingskracht.

Waarom is overtuigingskracht voor jou en je organisatie belangrijk?

Misschien ken je dat gevoel: tijdens een vergadering is een besluit genomen waarbij niet inhoudelijk is ingegaan op een belangrijk bezwaar van jou. Of na een verloren discussie met een collega of klant denk je op weg naar huis: ‘Verdorie, dát had ik moeten zeggen!’ De rol die overtuigingskracht in je werk speelt, is niet te onderschatten. Dit geldt zowel voor jou persoonlijk als voor de organisatie waarvoor je werkt.

Persoonlijk

Waarschijnlijk was je eerste kennismaking met je werkgever tijdens het sollicitatiegesprek. Je persoonlijke presentatie, je taalgebruik, de sfeer en de algemene indruk waren belangrijke redenen waarom je werd aangenomen. Maar ook spelen je argumentatie en presentatie een belangrijke rol bij sollicitatie- en

andere gesprekken en bij discussies. Plannen en voorstellen kunnen dankzij een paar goed gekozen argumenten worden aangenomen of verworpen. Ook bij salarisonderhandelingen is het belangrijk om goed te kunnen onderbouwen waarom een salarisbod al dan niet redelijk is.

Organisatie

Niet alleen voor jou persoonlijk, maar ook voor je organisatie is overtuigend kunnen spreken van groot belang. Klanten besluiten om met jou in zee te gaan op basis van hun indruk van jou en je product of dienst. Bij alle externe communicatie bepaalt zowel de vorm (presentatie) als de inhoud (argumentatie) de acceptatie van de boodschap van je organisatie. Binnen je organisatie geldt dat goede argumentaties zorgen voor betere besluitvorming. Zelfs de collega die de ondankbare rol van luis in de pels heeft, kan de organisatie behoeden voor misstappen door met goed onderbouwde bezwaren te komen. En plannen kunnen worden verbeterd door scherpe analyses van de zwakke punten in een voorstel. Uiteraard is een en ander ook afhankelijk van de organisatiecultuur en daarom zal de strategie om mensen te overtuigen in elke organisatie anders zijn. Er is tenslotte een duidelijk verschil tussen de organisatiecultuur bij een groot scheepsbouwbedrijf en die bij een klein reclamebureau. Goed argumenteren en anderen kunnen overtuigen zijn dus minstens even belangrijk als goede inhoudelijke kennis. Sterker nog: in sommige situaties kan een verbaal sterke spreker met slechts gemiddelde kennis meer bereiken dan een zeer geleerde deskundige die zijn verhaal niet goed over kan bren-

gen. Zo zei iemand eens over Winston Churchill: 'De middelmatigheid van zijn denken blijft verborgen achter zijn majestueuze taalgebruik.' Het belang van overtuigingskracht dringt steeds meer door in alle lagen van het onderwijs, de politiek en het bedrijfsleven. Geen wonder dus dat spreekvaardigheid steeds meer aandacht krijgt. Steeds vaker wordt gedacht dat expertise en betrouwbaarheid kunnen worden afgelezen aan de manier waarop mensen spreken. Voor adviseurs, advocaten, managers en politici valt er dus een wereld te winnen als ze hun presentatie en argumentatie verbeteren.

Is overtuigingskracht aangeleerd of aangeboren?

Overtuigingskracht heeft niet alleen te maken met taalvaardigheid, maar ook met zelfvertrouwen, analytisch vermogen, mensen kunnen doorgronden en strategisch inzicht. Sommige mensen lijken het aangeboren talent te bezitten om zonder voorbereiding groepen mensen te kunnen overtuigen. Anderen slagen er, zelfs na veelvuldig oefenen voor de spiegel, niet in om zonder zenuwen een goed verhaal te houden. Zoals met alle talenten is een deel van deze vaardigheden aangeboren en een deel aangeleerd. Net als bij schaken en voetballen zul je nooit de beste worden als je niet jong begint en veel oefent, maar met veel oefening en een goede voorbereiding kun je wel je overtuigingskracht gemakkelijk op een hoger niveau brengen. Zoals Cicero zei: 'Spreken leert men door te spreken.'

Iedereen die kan praten en denken, kan leren om beter te argumenteren en te presenteren. Het lichtende voorbeeld is de hui-

dige president van de Verenigde Staten Barack Obama. Wie optredens uit zijn tijd als senator terugziet en deze vergelijkt met zijn huidige toespraken en debatten, kan niet anders dan concluderen dat hij veel moet hebben geoefend. Als geen ander past hij de klassieke inzichten toe en vertaalt ze op een moderne manier naar zijn huidige beleid. Zoals voor alle vaardigheden geldt, zal de een sneller vorderingen maken dan de ander, maar als je de wil hebt om het publiek te overtuigen en plezier hebt in spreken, boek je het snelst de beste resultaten. In het begin zal de prestatiecurve behoorlijk steil omhooglopen, daarna wordt elke verbetering steeds moeilijker.

Overigens blijken mensen die anderen schijnbaar ongetraind met groot gemak overtuigen, vaak training of leerervaringen te hebben gehad. De Amerikaanse president J.F. Kennedy kwam bijvoorbeeld uit een familie waarin aan de eettafel veel over politiek werd gediscussieerd en hij debatteerde tijdens zijn studietijd. Waarschijnlijk had hij mede daaraan zijn retorische talent en improvisatievermogen te danken.

De opzet van dit boek

Dacht jij dat je nog steeds slim gebruik zou kunnen maken van inzichten die meer dan vijftientig eeuwen geleden zijn opgedaan, in een tijd waarin mensen dachten dat de aarde plat was, slavernij gebruikelijk was en mythologie een belangrijke rol speelde? Vergeet het maar. Veel kennis over effectieve communicatie veroudert razendsnel. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in een moordend tempo op en taalgebruik is aan

mode onderhevig. Toespraken van dertig jaar geleden vinden we nu langdradig. Grappige advertenties van twintig jaar geleden zijn nu oubollig. De basisprincipes voor overtuigend spreken staan echter nog wel fier overeind.

De klassieke retorica is een bundeling van inzichten en technieken waarmee mensen elkaar kunnen overtuigen. Deze bundeling vindt haar oorsprong in de Griekse stadsstaten van de vijfde eeuw voor Christus, zoals Athene en Sparta. Deze steden waren ministaten met eigen legers, waar zowel in de politiek als in rechtszaken besluiten door de meerderheid werden genomen. Het kon dus van levensbelang zijn om anderen te overtuigen. Voor Griekse burgers die politici en rechters wisten te overtuigen, vielen er macht en rijkdom te verwerven. Andersom konden ze veel aanzien en geld verliezen als ze rechtszaken verloren. Het aanspannen van juridische procedures was al in die tijd een machtig wapen en er ontstond een bont palet aan tips, trucs en regels die in de praktijk goed bleken te werken. De Griekse Aristoteles (384-322 voor Christus), een leerling van Plato, bracht op bijna wetenschappelijke wijze orde aan in die wirwar. In zijn *Ars rhetorica* maakte hij de driedeling *logos*, *ethos* en *pathos*. Hij stelde dat er drie manieren zijn waarop je iemand kunt overtuigen:

- *logos*: de argumentatie;
- *ethos*: de persoonlijkheid van de spreker;
- *pathos*: het bespelen van de emoties van het publiek.

Door deze drie elementen goed te combineren heeft een spre-

ker een grote kans om zijn publiek te overtuigen. Praktische Romeinen zoals de befaamde retoricus Quintilianus (35-100 na Christus) perfectioneerden de retorische kennis van de Grieken en voegden het element *aptum* toe, letterlijk ‘passendheid’: elke techniek moest passend zijn bij de spreker, het publiek en de situatie. De begrippen ethos, pathos, logos en aptum vormen de kapstok voor dit boek.

Bij ethos gaat het om de geloofwaardige presentatie van de spreker. De persoonlijkheid van de spreker is hierbij van groot belang. Wat is je persoonlijke spreekstijl? Waar liggen de grenzen van variatie en stijlbeheersing zonder ongeloofwaardig te worden? Welke factoren bepalen de kwaliteit van de uiteindelijke performance? Hoe ga je om met verschillende soorten publiek en omgevingen? Kortom: onder ethos vallen alle technieken met betrekking tot de persoonlijke presentatie.

Bij pathos gaat het over de betoogvorm waarin de emoties van het publiek bespeeld worden. Welke stijlmiddelen zijn er? Wat is de beste manier om de argumentatie overtuigend en duidelijk over te brengen? Hoe kunnen we omgaan met verbaal zeer sterke opponenten? Hoewel het strikt genomen een apart onderdeel is, heeft de vorm van het betoog veel verwantschap met de stijl van de spreker. In trainingen behandelen we het vaak onder de noemer pathos. De vorm is belangrijk om het publiek te kunnen boeien. Kortom: onder pathos valt alles wat met de taalstijl en de betoogvorm te maken heeft.

Bij logos behandelen we de deugdelijkheid van de argumentatie. Hoe wordt het onderscheid tussen de sterke en minder sterke argumenten gevonden? Op welke wijze kunnen we argumentatie en repliek het best opbouwen? Hoe vinden we de goede, adequate tegenargumentatie? Hoe herkennen we drogredeningen en belangrijker: op welke manier kunnen we die weerleggen? Kortom: bij logos gaat het om de elementen van zuivere en onzuivere argumentatie.

Bij aptum richten we ons op de afstemming. Dit element speelt bij alle voorgaande drie elementen een belangrijke rol. Volgens zowel klassieke kennis als moderne inzichten neemt het begrip aptum een centrale plaats in de klassieke theorie in. Welke middelen moeten nu precies op welk moment worden ingezet om het gewenste resultaat te bereiken? Dit gaat verder dan tips en trucs: het gaat over inzicht en tactiek bij het in de praktijk brengen van de kennis. De nadruk ligt daarbij niet op een uitgebreide uitleg van de klassieke theorie, maar steeds op de praktische toepasbaarheid op het werk.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een praktische overtuigtip. Tussen de hoofdstukken door bespreken we de retorische vaardigheden van bekende politieke leiders.

ETHOS

Een goede presentatie geven

Op je werk zullen je collega's en klanten een beeld van je hebben op basis van je gedrag. Dat beeld wordt bepaald door de manier waarop je kijkt, praat en beweegt. Deels kun je dat beeld beïnvloeden, maar deels ook niet. Wat mensen over je vertellen, laat zich namelijk moeilijk sturen. De roddels, de sterke verhalen en de indruk die ze op basis van enkele gebeurtenissen hebben, geven je een positief of negatief imago. Voor het vestigen of veranderen van hun imago schakelen politici, beroemdheden en topmanagers dan ook spindoctors, pr-adviseurs en communicatiespecialisten in, want als je er hard aan werkt, kun je wel iets aan je imago doen. Het deel waar je meer invloed op hebt, is je eigen gedrag. De manier waarop je kijkt, spreekt en beweegt, beïnvloedt toehoorders. Als je de waarheid op een onzekere manier vertelt, kom je ongeloofwaardig over. Er zijn echter technieken waarmee je de kloof tussen je identiteit (de manier waarop je wilt overkomen) en je imago (de manier waarop je wordt gezien) kunt dichten.

Aristoteles noemde ethos een belangrijk middel om mensen te overtuigen. Ethos (spreek uit: êttos) betekent letterlijk 'karakter'. Als de spreker een goed karakter heeft (of lijkt te hebben), is zijn geloofwaardigheid groter. Deze geloofwaardigheid, die

moeilijk te trainen is, bepaalt zijn charisma. Volgens de oude Grieken kun je een goed karakter kweken of behouden door een deugdzzaam leven te leiden. In de Griekse filosofie is 'deugdzzaam leven' dan ook een belangrijk thema.

In dit hoofdstuk gaan we – hoe interessant ook – niet in op de regels voor een deugdzzaam leven of het kweken van goed karakter. Ook de beïnvloeding van de publieke opinie door middel van nieuwsberichten in de media of uit het roddelcircuit wordt hier niet besproken. We gebruiken ethos als kapstok voor de persoonlijke uitstraling. Aan de orde komen non-verbaal overtuigend presenteren, stemgebruik, het publiek inschatten en de voordelen en valkuilen van je persoonlijke spreekstijl.

1.1 De manier van presenteren is vaak doorslaggevend

Vraag je collega's eens wie ze een sterke, geloofwaardige spreker vinden en waarom. Geloven ze mensen op basis van hun presentatie of op basis van hun argumentatie? Waarschijnlijk zal iedereen antwoorden: op basis van de argumentatie, de inhoud van zijn woorden. Maar als je doorvraagt, blijkt dat de uitstraling doorslaggevend is. Met het juiste stemgebruik en de goede mimiek wordt zelfs een scheldwoord als amicaal ervaren. Uit communicatieliteratuur komt het beeld naar voren dat mensen iemand vooral geloven door de manier waarop hij iets zegt. De vorm bepaalt grotendeels het oordeel, volgens sommigen zelfs voor tachtig procent, al is dit nog nooit door onderzoek aangetoond. Maar de vorm is hoe dan ook erg belangrijk en geeft

DEBATTEREN *om te* WINNEN

De kunst van het overtuigen

- Managers en ondernemers, politici en ambtenaren, professionals en adviseurs proberen dagelijks anderen te overtuigen. Bij vergaderingen, discussies en presentaties spelen debattechnieken een belangrijke rol.
- *Debatteren om te winnen* laat aan de hand van diverse methoden, overtuigtips en oefeningen zien hoe je sterker kunt argumenteren en beter presenteren.
- **Roderik van Grieken** is de bekendste debatdeskundige van Nederland. Als mede-oprichter en directeur van het Nederlands Debat Instituut heeft hij het debat geïntroduceerd in duizenden scholen, bedrijven en overheden. **Arthur Noordhuis** en **Donatello Piras** werken ook bij het Nederlands Debat Instituut en hebben allebei jarenlange ervaring als trainer en debatleider.

NIEUWE
CASES
+
HOOFDSTUK
FRAMING!

