

Overtuigend presenteren (1)

Wat ik zeg, is belangrijk!

Succes staat of valt vaak met de manier waarop mensen zich presenteren. Kijk maar naar de politiek of populaire programma's als The voice of Holland en The X-Factor. De winnaars zijn meestal degenen die het beste overkomen bij het publiek. Wat kunnen or-leden doen om hun boodschap zo overtuigend mogelijk te presenteren? ISAÄK MOL

Een beetje gelijk op met de media-aandacht voor hoe mensen overkomen, groeit de interesse voor debatteren en debatvaardigheid. Kern daarvan is immers het overtuigend kunnen neerzetten van een standpunt en tegelijk twijfel te zaaien over de positie van de ander. Een goed debat brengt op deze wijze diepgang in de discussie. Overtuigen gaat volgens een vaak gebruikte kapstok (Aristoteles) om drie dingen:

daadwerkelijk overtuigend te zijn. Een goede argumentatie overtuigt namelijk niet als de spreker saai overkomt en bovendien onbetrouwbaar lijkt. Deze logos, ethos en pathos vormen op hun beurt aanknopingspunten om de overtuigingskracht van de ander op de proef te stellen.

Een voorbeeld kan dit illustreren. Een directeur van een museum dat geen subsidie meer krijgt, zegt emotioneel bewogen: 'Het is zo zonde de collectie zomaar weg te gooien'

houdt dat een museum vooral bedoeld is om erfgoed tentoon te stellen. Zij gaat weinig met haar tijd mee.' Je richt je dan op het ethos van de spreker, op haar persoonlijkheid, waarmee haar getoonde emotie in een ander perspectief komt te staan. Het debat kan zich vervolgens verdiepen als de laatste spreker zegt: 'Ik zou daarom van deze directeur graag willen weten welke mogelijkheden zij ziet om het door haar gekoesterde erfgoed op alternatieve wijzen onder de aandacht te blijven brengen.'

Uitstraling en persoonlijkheid zijn doorslaggevend

- de argumentatie (logos)
- de persoonlijkheid van de spreker (ethos)
- het bespelen van de emoties van het publiek (pathos).

Elk van deze drie elementen is nodig om

en, het is historisch erfgoed. Als het weg is komt het nooit meer terug.' Op zichzelf een prima argument, maar behoudend en defensief. De reactie daarop is: 'Het is jammer dat deze museumdirecteur zo krampachtig vast-

Debatvaardigheid verbeteren

Iemand groeit in overtuigingskracht naarmate hij of zij technisch sterker wordt op het gebied van zowel ethos, logos en pathos. Belangrijk is wel, dat de gebruikte technieken passend zijn bij spreker, situatie en publiek. Cohen zal niet de techniek van Wilders kunnen imiteren, omdat hij dan minder overtuigend wordt. Een basisschoolgroep 7 spreekt je anders toe dan een club hoogleraren.

Een eerste verbetering bereik je al snel met gerichte aandacht op de drie overtuigingsmiddelen.

Ethos – persoonlijkheid

Ik durf de stelling wel aan dat uitstraling en persoonlijkheid van een spreker doorslaggevend zijn voor zijn overtuigend overkomen of niet. Beroemd is het voorbeeld van VVD-politicus Wiegels die PvdA-standpunten verkondigde voor eigen publiek en gewoon steun kreeg. Ethos-technieken gaan niet over het veranderen van je persoonlijkheid, maar dat je de keuze hebt welke aspecten

van je persoonlijkheid, van jezelf dus, je laat zien. Het belangrijkste aspect van ethos is misschien wel status. Statustechniek heeft te maken met hoe je jezelf positioneert ten opzichte van publiek, verhaal en materie. Bij een lage status heb je een zachtere stem, minder oogcontact en minder gebaren/mimiek. Met lage status lijkt het alsof je niet graag het woord hebt. Probeer maar eens zo'n lage status te voelen. Vergelijk dat met een hoge status: iemand die graag spreekt, een krachtige stem heeft, duidelijk contact zoekt en een open lichaamshouding heeft. Voel de kracht en het plezier daarvan en

merk wat het je doet. Een mooi voorbeeld van hoge status is Mark Rutte. Met zijn glimlach toont hij zich immer welwillend om iets toe te lichten en hij blijft tegelijk nadrukkelijk en zonder enige reserve in de rol van premier. Or-leden moeten vaak een iets hogere status aannemen dan zij gewoon zijn, zeker in het overleg. Het is het gevoel van: 'Wat ik nu ga zeggen is belangrijk'. Dat is te oefenen door bijvoorbeeld je tekst op verschillende manieren uit te spreken en na te gaan wat het effect is, ook op jezelf. Vergelijk een hardere en een zachtere stem, dezelfde toonhoogte en meer melodie aanbrengen en op hetzelfde volume spreken en accenten in het spreekvolume aanbrengen.

Stel je eens voor dat je bij de kern van je betoog komt. Wat doe je? Een korte spreekpauze, voordat je deze kern gaat uitspreken, oogcontact zoeken met je publiek, rechtop gaan staan en met passende toon en volume je kernboodschap neerzetten? Het is te leren. Zelfverzekerdheid over je rol, in ons geval als or-lid, is een van de pijlers van persoonlijke overtuigingskracht. Zelf probeer ik or-leden in voorbereiding op het woordvoerschap in een overlegvergadering te trainen op vier aspecten:

- Welk beeld heeft de bestuurder van mij en hoe kan ik daar op anticiperen?
- Wat maakt mij als or-lid in het overleg op dit punt belangrijk en hoe kan ik me daar in comfortabel voelen?
- Wat is de kern van wat ik te zeggen heb en ben ik er zeker van dat dit iets wezenlijks is?
- Hoe moet ik spreken om mijn beoogde effect te bereiken?

Pathos – emotie

Mensen zeggen keuzes en beslissingen te nemen op basis van feiten en argumenten, maar meestal speelt het gevoel wat daarbij ontstaat een grotere rol. Het gevoel dat je een goede keuze maakt, dat is emotie. Pathos beïnvloedt je met de vorm van je verhaal en je gehanteerde stijlmiddelen. Enkele kernaspecten daarvan zijn:

De aandachtstrekker – meteen aan het begin van je betoog. 'Als ik er nog wat ver-



wilderd uitzie, dan klopt dat, want ik kom juist van de afdeling die u wenst te reorganiseren'. Dat is een vrij scherpe opening. Een citaat is ook leuk, zoals: 'There are lies, damned lies and statistics' (van de Brit Disraeli, 'leugens, aartsleugens en cijfers').

frame dat vaak door bestuurders wordt gebruikt is 'Het moet wel financieel haalbaar zijn'. Daarmee komt de focus op een kosten-baten verhouding die niet bij elk onderwerp de meest passende focus is.

Logos – argumentatie

het probleem en de ernst daarvan, SEXI gebracht, helpt om oplossingen scherper te krijgen.

In het volgende artikel in deze serie gaat het over drogredenen en hoe daarmee om te gaan. ■

Inhoud draagt maar 20 procent bij aan overtuigingskracht

Labelen – je moet je kernboodschap kunnen samenvatten in drie of vier labels, die bovendien bij de doelgroep passen. 'Uw plan is financieel niet onderbouwd, wordt niet gedragen, maar bevat interessante aanknopingspunten op het gebied van cultuur'.

Voorbeelden – voorbeelden zijn wezenlijk in elk betoog. Een bekende techniek is de SEXI: State, EXplain and Illustrate. Neem een stelling in, leg deze uit en geef een voorbeeld.

Slot – in plaats van 'hier wil ik het bij laten' of iets soortgelijks is het belangrijk het slot van wat je zegt krachtig en veelzeggend te laten zijn. Dat kan door terug te grijpen op je aandachtstrekker ('Na dit betoog ben ik minder verwilderd, maar voel ik het onrecht nog net zo duidelijk') of met een boodschap als drieslag ('U snapt (1) dat we met het voorliggende niet akkoord gaan, (2) dat we niettemin kansen zien op het gebied van cultuur en samenwerking en (3) dat we u de gelegenheid bieden deze alternatieven met ons uit te werken.')

Stijlfiguren – het gaat te ver om hier een aantal stijlfiguren te behandelen. Denk aan de metafoer en de herhaling: yes we can, yes we can, yes we can.

Naming and Framing – een techniek die de brug naar de argumentatie slaat. Door de terminologie te bepalen, bepaal je de beeldvorming en daarmee krijg je draagvlak. Bekend is de 'name' Jip-en-Janneke-taal van een voormalige VVD-minister. Een bekend 'frame' is, negatief ingestoken, de theedrinkende Job Cohen die de PVV neerzet. Een

Logos heeft met de inhoud van je betoog te maken. Theorieën en onderzoek over overtuigingskracht geven aan dat deze inhoud van het betoog ongeveer voor 20 procent bijdraagt aan de overtuigingskracht, versus 80 procent bijdrage van de eerder genoemde ethos en pathos. Een goed gestructureerd inhoudelijk betoog is met andere woorden een noodzakelijke voorwaarde om overtuigend te zijn, maar niet een voldoende voorwaarde. Voor or-leden zijn de standaardgeschilpunten, die in een beleidsdebat gehanteerd worden, een passende leidraad om iets naar voren te brengen of om te reageren op voorstellen van de bestuurder (ook bij adviesaanvragen of instemmingsverzoeken). Het probleem:

- er is een probleem
- het probleem is ernstig
- het probleem ontstaat door het huidige beleid

De oplossing:

- de oplossing is doeltreffend
- de oplossing is uitvoerbaar
- de oplossing kent meer voor- dan nadelen.

Omdat je over elk punt van mening kunt verschillen, moet je in je betoog alle geschilpunten een plaats geven en beargumenteren. Or-leden hebben vaak de neiging niet of nauwelijks iets over het probleem te zeggen, maar graag over de oplossing te praten. Je herkent misschien mensen die zeggen: 'Als we het nu zo doen, dan' Mensen die, terwijl het probleem nog niet duidelijk is, hun oplossing al klaar hebben en deze met veel aplomb brengen. Explicietere aandacht voor

INFO

Bronnen:

- Grieken, R. van & A. Noordhuis & D Piras (2011), Debatteren om te winnen. De kunst van het overtuigen, Haystack.
- Mol, I. & J. Kooistra (2007), Gloedvol debatteren voor ondernemingsraden, Kluwer.

Op 20 april 2012 organiseert het vakblad OR-Informatie samen met CAOP, MEDE, Odyssee en Stavoor in Amersfoort voor de vijfde keer het Nederlands Debattoernooi voor or-leden. Zie ook www.orinformatie.nl.

De auteur is werkzaam als zelfstandig trainer, coach en adviseur op het terrein van debat, leiderschap, medezeggenschap en organisatie, www.isaakmol.nl.