

De tranen van Hillary

Op 20 april 2012 organiseren we voor de vijfde keer de landelijke or Debatdag. Doel van deze dag is ondernemingsraden enthousiast te maken voor debatteren. Wij vinden dat or-leden gebaat zijn bij debatvaardigheden. In een serie van twee artikelen laten we daarom zien wat praktische toepassingsmogelijkheden van debat zijn. In dit tweede artikel geven wij vier aanbevelingen om overtuigender over te komen.

Door Isaäk Mol en Johannes Kooistra

is, moderne technieken gebruikt en aangehaakt is bij de nieuwe tijd. De kracht van goede frames is ontgenegelijk groot. Je kunt ze vinden door in beelden te denken, te associëren. Stel dat de or vindt dat er in een voorgenomen besluit te weinig aandacht voor draagvlak is. De or kan uitleggen dat als er geen draagvlak is, medewerkers zich niet geroepen zullen voelen het beleid naar beste vermogen uit te voeren. Die boodschap wordt duidelijker met een frame als 'owners run harder!' Wie zelf eigenaar is, doet veel beter z'n best. Dat eigenaarschap van medewerkers is een betekeniswereld van zichzelf, want verwijst bijvoorbeeld ook naar veel eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers. Een ander voorbeeld: 'Wie betaalt, bepaalt'.

- Framing
- Emotie
- Status

Sommige mensen krijgen van iedereen aandacht. Zij bepalen de loop van het gesprek en er wordt op hen gereageerd. Blijkbaar verpakken ze hun boodschap aansprekend en brengen ze deze overtuigend. Hoewel dit een gave lijkt van een enkeling, kun je zelf veel doen om meer de aandacht op jezelf te vestigen en overtuigender te spreken. Vier aanbevelingen om overtuigender over te komen:

1. Maak gebruik van *naming & framing* in de argumentatie.
2. Laat emotie overtuigend zien.
3. Neem als spreker de juiste status aan.
4. Benadruk wat overeengekomen is.

We lopen deze aanbevelingen één voor één na.

Debattoernooi

Op 20 april 2012 organiseren OR informatie, MEDE, Stavoor en het CAOP de vijfde landelijke or debatdag. Deze dag wordt gehouden bij de ABN AMRO Hypotheken groep in Amersfoort, de winnaars van de vorige editie. Tijdens de ochtend krijgen alle deelnemers een workshop waarin de spelregels worden uitgelegd en geoefend wordt met debatteren, na de lunch gaan de deelnemende teams onderling een debatwedstrijd aan om het geleerde in de praktijk te brengen. Deelname kan als individueel or-lid of als team van drie personen. Voor meer informatie: www.orinformatie.nl/debattraining.

1. Maak gebruik van 'naming & framing'

De term *naming & framing* is meteen een voorbeeld van zichzelf: je kiest een goed in het gehoor liggende term (hier: Engels + rijm) waarmee je een groter iets een naam en/of een kader geeft. Naam of kader hebben bovendien betrekking op een betekeniswereld waar mensen een mening over kunnen hebben. Je wilt bijvoorbeeld dat de bestuurder zaken eenvoudiger uitlegt omdat je de managementtaal in een stuk niet begrijpt of versluitvindt. Je kunt dan met veel moeite uitleggen wat je wilt, maar je kunt ook vragen om het voorstel nu eens in 'Jip-en-Janneke-taal' te vertellen. In de politiek worden tegenwoordig Henk en Ingrid genoemd als typering van 'de gewone hardwerkende man en vrouw'. Beide voorbeelden refereren bovendien aan een bepaald beeld van ingewikkelde en abstracte beleidsplannen en de afstand tot het dagelijks werk. Voorbeelden van *naming* zijn de 'excustruus' en 'linkse hobby's' (beide negatief ingestoken) of 'watermanagement', 'nulgroei', 'Arabische Lente' en 'oudere jongere' (alle positief). De kracht van deze techniek zit in drie dingen: het is simpel, het bekt (en onthoudt) goed en het illustreert de kern van wat je bedoelt. 'Wij zijn een or 3.0' is bijvoorbeeld een *frame* om aan te geven dat de or vooruitstrevend

2. Laat overtuigende emotie zien

In de voorverkiezingen van de Democratische partij voor de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2007 ging de race al snel tussen Hillary Clinton en Barack Obama. Clintons imago was dat ze een carrièrevrouw is, van goede komaf en uiterst capabel, maar daardoor ook enigszins afstandelijk. Vlak voor het einde stond ze achter en had ze alle argumenten voor haar voorverkiezing tot uitputtens toe gebracht. In een van haar laatste toespraken liet ze van emotie en vermoeidheid ineens een traan lopen. Op eens werd zichtbaar wie ze ook was: een vrouw van vlees en bloed. Sterk en breekbaar tegelijk. Het beeld ging de hele wereld over en werkte blijvend positief op haar imago. Het is een mooi voorbeeld van hoe sterk emotie werkt en hoe belangrijk het is om, als je emotie voelt, dit ook te laten zien. Niettemin verloor ze, zoals bekend, nog steeds de voorverkiezing. Toch heeft ze als persoon veel meer kleur en reliëf gekregen. Besluiten worden doorgaans niet alleen genomen op basis van feiten en rationele overwegingen, maar grotendeels op basis van het gevoel dat een beslissing oproept. De vraag of een fusie al dan niet toegevoegde waarde creëert, is misschien wel ondergeschikt aan de emotie dat de directeur lei-

Veel or-leden denken dat emoties niet thuishoren in de overlegvergadering

de overlegvergadering



Foto's: Marlon Winnik

ding gaat geven aan een veel grotere onderneming. Om het in een *frame* te zeggen: *'feelings are facts'*. Maar veel or-leden denken dat emoties niet thuishoren in de overlegvergadering en drukken ze ten onrechte naar de achtergrond.

Hoe maak je overtuigend gebruik van emotie? Natuurlijk start het bij het gevoel dat je hebt bij een bepaalde situatie. Stel dat je bij een bepaald dossier boosheid ervaart, dan kun je natuurlijk boos of zelfs razend worden op de bestuurder, maar dat is niet effectief. Beter is het om eerst preciezer te voelen waar je boosheid vandaan komt; het kan bijvoorbeeld zijn dat je iets in de uitwerking van het beleid onrechtvaardig vindt uitpakken. Ervaar eens wat die onrechtvaardigheid met je doet en bedenk wat er nodig is om dat gevoel kwijt te raken. Vanaf dat moment ben je in staat de bestuurder je emotie

(in dit geval boosheid) te laten zien. Je bent nu namelijk authentiek in wat de door jou als onrechtvaardig beleefde situatie met jou doet en je vraagt een oplossing daarvoor of, beter nog, je doet een voorstel. Met deze getoonde emotie wordt je betoog sterker en, belangrijker, krijg je aandacht voor het thema dat voor jou van belang is.. Maar pas op: teveel primaire emotie werkt vaak slecht en wordt als lastig of drammerig ervaren. Vrij precies aangegeven emotie, in combinatie met een oplossingsrichting of voorstel, maakt je constructief authentiek en daarmee sterk – als in het voorbeeld van Hillary Clinton. Waarmee je overigens, net als zij, misschien niet telkens gelijk krijgt maar wel altijd de gevraagde aandacht krijgt voor wat je belangrijk vindt.

3. Verhoog je status

Status is een begrip uit de psychologie dat de positie aangeeft die aan iemand wordt toegekend. In toneel is dat omgezet naar statutestechniek: een personage kan een lage status innemen. Daarvan is sprake als iemand onzeker, bescheiden of ingetogen is; hij maakt weinig contact, spreekt zacht en wacht af. Iemand met een hoge status treedt zelfverzekerd op, is naar buiten gericht, spreekt luid, is actief en maakt contact. Status is niet iets wat je hebt, maar iets wat je gebruikt door in situaties vooral een bepaalde kant van jezelf te laten zien. Een debat of overlegvergadering vraagt vaak een net iets hogere status dan veel or-leden gewend zijn.

Statustechniek heeft verschillende aspecten. Je verhoogt je status door:

- Stemgebruik: luid, krachtig, met melodie (afwisselend hard/zacht, hoog/laag, langzaam/snel).
- Houding: stevig, rechtop, actief gebarend, rondkijkend, contact zoekend.
- Jezelf te zijn: een doorvoeld geloof dat wat je te zeggen hebt belangrijk is (zelfvertrouwen).


Status ontstaat door gebruik van interactie. Een bestuurder die graag in zijn hoge status wordt aangesproken ('koningsgedrag'), kun je honoreren door te zeggen: 'Wat fijn dat u deze nota zo helder en uitgebreid op papier hebt gezet en met echt nieuw beleid wenst te komen. Alles overziend, heeft de or drie kernpunten waar we met u over willen spreken. Zullen we die als leidraad voor dit gesprek nemen?' De or leidt dan (kenmerk van hoge status). In een debat zal de opponent proberen zijn eigen status te verhogen ten koste van jouw status.

4. Vermijd gesuggereerde overeenstemming

Een veel gebruikte gesprekstuc is gesuggereerde overeenstemming. Er wordt een gevoel opgeroepen van 'we zijn het eens' terwijl er in de praktijk nog, of zelfs vooral, verschillen zijn. Voorbeelden: 'Ik neem dit mee naar het MT.' Of: 'Ik zal P&O opdracht geven het stuk nog een keer met jullie opmerkingen te bekijken.'

Status is niet iets wat je hebt, maar iets wat je gebruikt

Wat de gesprekspartner hiermee wil bereiken is natuurlijk dat hij er zonder discussie mee wegkomt doordat de or gaat afwachten. Veel or's reageren op dergelijke gesuggereerde overeenstemming met een scherpe afspraak. Maar met een reactie als 'wanneer krijgen we het dan precies?' en een afspraak daarover, gaat de or in feite gewoon akkoord met het uitstel.

Effectiever is het om in te gaan op wat de overeenstemming nu precies inhoudt. 'Ik begrijp dat u, door het naar het MT mee te nemen, met ons mee wilt bewegen. Laten we eerst kijken wat u precies met ons deelt, dan kunnen we dat meteen afkaarten. Voor de overige punten kunnen we dan bepalen hoe u ze in het komende MT gaat bespreken.' De or vult dan de overeenstemming in en gaat niet meteen mee in het uitstel. 

Isaak Mol werkt als zelfstandig trainer, adviseur en projectleider onder meer samen met het CAOP. **Johannes Kooistra** werkt als senior trainer bij MEDE.

