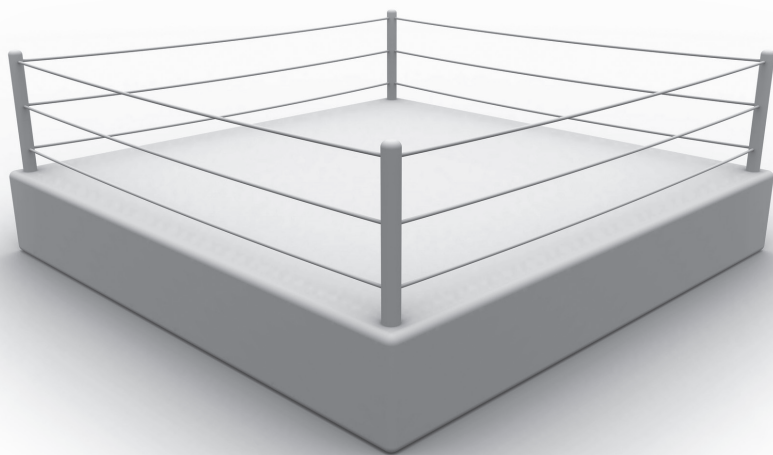


'Heldere voorbereiding op discussies en presentaties'

# DEBATTEREN *om te* WINNEN

*De kunst van het overtuigen*



RODERIK VAN GRIEKEN  
ARTHUR NOORDHUIS  
DONATELLO PIRAS

HAYSTACK



# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	7
INLEIDING	9
HOOFDSTUK 1	
<b>ETHOS: Een goede presentatie geven</b>	18
INTERMEZZO	
<b>De retoriek van Nicolas Sarkozy</b>	41
HOOFDSTUK 2	
<b>PATHOS: Betoogvorm en stijlmiddelen kiezen</b>	43
INTERMEZZO	
<b>De retoriek van Barack Obama</b>	70
HOOFDSTUK 3	
<b>LOGOS: Argumenten analyseren</b>	72
INTERMEZZO	
<b>De retoriek van Angela Merkel</b>	96
HOOFDSTUK 4	
<b>LOGOS: Omgaan met drogredenen</b>	98
INTERMEZZO	
<b>De retoriek van Mark Rutte</b>	119

HOOFDSTUK 5	
<b>APTUM: Overtuigender communiceren</b>	121
INTERMEZZO	
<b>De retoriek van Silvio Berlusconi</b>	150
HOOFDSTUK 6	
<b>APTUM: Debatteren op het werk</b>	152
LITERATUUR	163
OVER DE AUTEURS	166

## VOORWOORD

**S**inds 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 steeds belangrijker om een boodschap kort en helder over te kunnen 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 binnen ons onderwijs lange tijd verwaarloosd. Generaties hebben 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

**I**n Nederland hebben al veel boeken over presenteren, argumenteren en debatteren het licht gezien. Ze staan vol met handige adviezen, maar wie een dergelijk boek 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 verder gaan dan netjes een verhaaltje te 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 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 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. Ook plannen kunnen worden verbeterd door scherpe analyses van de zwakke punten in een voorstel. Uiteraard is een en ander ook af-

hankelijk van de organisatiecultuur en daarom zal de strategie om mensen te overtuigen per organisatie verschillen. 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 is dus minstens zo 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 brengen. 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 je kunt wel met veel oefening en een goede voorbereiding je overtuigingskracht gemakkelijk op een hoger niveau brengen. Zoals Cicero zegt: '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 huidige 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 omhoog lopen, daarna wordt elke verbetering steeds moeilijker.

Overigens blijken mensen die schijnbaar ongetraind met groot gemak anderen overtuigen vaak training of leer-

ervaringen te hebben gehad. De Amerikaanse president J.F. Kennedy kwam bijvoorbeeld uit een familie waarbij aan de eettafel veel over politiek werd gediscussieerd en hij debatteerde tijdens zijn studietijd. Waarschijnlijk heeft hij mede daaraan zijn retorische talent en improvisatievermogen te danken.

### ***Over de opzet van dit boek***

Wie had gedacht dat je nog steeds slim gebruik zou kunnen maken van inzichten die meer dan vijftientig eeuwen geleden zijn opgedaan? Een tijd waarin mensen dachten dat de aarde plat was, slavernij gebruikelijk was en mythologie nog steeds een belangrijke rol speelde. 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 al snel langdradig. Grappige advertenties van twintig jaar geleden zijn nu oubollig. Maar de principes voor overtuigend spreken staan nog steeds 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 stadstaten van de vijfde eeuw v. Chr., zoals Athene en Sparta. Deze steden waren ministaten met eigen legers, waar zowel in de politiek als in rechtszaken besluiten bij meerder-

heid werden genomen. Het kon dus een zaak van levensbelang zijn om anderen te kunnen 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. Ook in die tijd was het aanspannen van juridische procedures een machtig wapen. Zo ontstond een bont palet aan tips, trucs en regels die in de praktijk goed bleken te werken. De Griekse Aristoteles (384-322 v. Chr.), een leerling van Plato, bracht op bijna wetenschappelijke wijze orde aan in die wirwar. In zijn *Ars rhetorica* gebruikt 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 een goede combinatie van deze drie elementen maakt een spreker de grootste kans om zijn publiek te overtuigen. Praktische Romeinen zoals de befaamde retoricus Quintilianus (35-100 n. Chr.) perfectioneerden de retorische kennis van de Grieken en voegden het element *aptum* toe. Dit betekent 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 van groot belang. Hoe ziet je persoonlijke spreekstijl eruit? 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? We hebben ervoor gekozen om de vorm van het betoog hier te vermelden. Hoewel het strikt genomen een apart onderdeel is, heeft het veel verwantschap met de stijl van de spreker. Daarnaast behandelen we het in trainingen vaak onder de noemer pathos. De vorm is immers belangrijk om het publiek te kunnen boeien. Kortom: onder pathos valt alles wat met de taalstijl en 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 drogredeneringen 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. Op basis van zowel klassieke kennis als moderne inzichten blijkt dat het begrip aptum niet voor niets een centrale plaats in de klassieke theorie inneemt. 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 overtuigingstip. En tussen de hoofdstukken door bespreken we de retorische vaardigheden van bekende politieke leiders.

## ETHOS

### Een goede presentatie geven

**O**p 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, deels 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. Politici, beroemdheden en topmanagers schakelen dan ook spindoctors, pr-adviseurs en communicatiespecialisten in om hun imago te veranderen. Het deel waar je wél 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 gezien wordt) 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 deugdzaam leven te leiden. In de Griekse filosofie is ‘deugdzaam leven’ dan ook een belangrijk thema.

In dit hoofdstuk gaan we – hoe interessant ook – niet in op de regels voor een deugdzaam 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

# 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.

