

3.2 Oprechtheid gemanipuleerd Verdieping



Oprecht spreken is een zeer overtuigend middel in debat en overleg. Dat is natuurlijk de reden dat er een heel scala aan manipulatieve trucs bestaat om de oprechtheid van een spreker in diskrediet te brengen. Dit kan heel ver gaan. De Amerikaanse presidentsverkiezingen geven soms bijna schrijnende tv-spotjes te zien waarin de ene kandidaat de ander zo zwart mogelijk probeert te maken met allerlei aangedikte en vaak twijfelachtige feiten uit diens verleden. Dat is bijna letterlijk met modder gooien. In een normaal overleg of debat, zoals een ondernemingsraad met de bestuurder of or-leden onderling, worden dit soort manipulaties echter evenzeer toegepast, zij het veel genuanceerder en subtieler. Kennis daarvan is nuttig, omdat het je in staat stelt adequater te reageren. De manipulatie heeft immers tot doel je te verleiden tot weinige effectieve reacties. We geven hiervan een aantal voorbeelden.

1. MANIPULEREN VAN IEMANDS REPUTATIE

Manipulatie: 'je bent niet betrouwbaar'

Een voorbeeld uit de politiek, dat Roderik van Grieken ook in hoofdstuk 1 noemt, is PvdA-leider Bos die in een verkiezingsdebat over veelverdieners aan Balkenende (CDA) vraagt: 'Noemt u eens drie voorbeelden van wat u gedaan heeft om de topinkomens aan te pakken'. Balkenende zwijgt. Bos weer: 'Twee dan?' Balkenende zwijgt weer. Bos ten slotte: 'Geeft u me dan één voorbeeld?'

Doel van de truc

Een debattruc om iemand weg te zetten in de trant van 'je zegt wel dat je het belangrijk vindt, maar je doet er niks aan'.

Uitgelokte reactie

Iemand gaat voorbeelden geven. Als Balkenende dat zou doen, maakte hij het Bos heel gemakkelijk om te stellen dat dit wel heel mager is als je 'de exhibitionistische zelfverrijking van topmanagers' (term van voormalig premier Kok) zo belangrijk vindt.

Iemand gaat praten en de voorbeelden uit de weg, vertelt het eigen verhaal. Of zwijgt, zoals Balkenende deed. Als dat verhaal te abstract blijft, maak je het de ander heel gemakkelijk om je weg te zetten als iemand die nooit wat doet. Dat deed Bos dus ook.

In beide gevallen staat je reputatie onder druk.

Verstandige reacties

Het meest verstandig is misschien wel het manipulatieve te benoemen. Je geeft dus aan dat je van een dergelijke vraagstelling niet gediend bent. Dit leidt wellicht tot enige spanning, belangrijk is dan de oorzaak van die spanning bij de ander te houden.

Een overtuigend eigen verhaal met een voorbeeld dat staat werkt ook goed.

Of de wedervraag stellen, de bal terugkaatsen als het ware: 'wat zijn uw drie voorstellen?'

Manipulatie: 'belachelijk maken, kleineren'

In het voorbeelddebat in hoofdstuk 1 tussen Isaäk en Johannes gebruikt de eerste de metafoor van een tango voor een debat. Op zich is dat een heel sterk beeld: kracht, gratie, eigenheid en contact. Johannes kan deze in één keer wegzetten door iets te zeggen als: 'Ik zag jou laatst bij een receptie dansen. Ik moet

zeggen, ik heb zelden iemand zo houtherig zien dansen, dus dat jij nu met een tango aankomt verbaast me nogal.’

Doel van de truc

Met deze manipulatie speel je het direct op de persoon, aanvallend ook. Die persoon komt dus centraal te staan en moet eerst weer ruimte nemen, er weer komen te staan, voordat wat hij zegt er weer toe doet.

Uitgelokte reactie

Boosheid, verdediging, tegenaanval. Het gedrag van iemand die geslagen is.

Verstandige reacties

- Overnemen. ‘Fijn Johannes dat je mijn metafoor van de tango snapt. Net als een tango is een debat iets dat lastig is, maar dat met trainen en oefenen voor iedereen te leren is. Ik heb nooit tangoles gehad, dus dat is inderdaad niet veel. Maar debattraining des te meer. En iedereen kan dat leren. Ik ben blij dat je het daarover wilt hebben.’
- Op de toon ingaan. Met een mengeling van verbazing en heel lichte irritatie: ‘Wat wil je hiermee zeggen Johannes?’ Dat dwingt hem tot een inhoudelijke verklaring en dan kun je daarop verder. Dan ben je weer bij de zaak.

Manipulatie: ‘ik ben belangrijker dan jij’

Dit is een statustechniek. Iemand kan een hogere status aannemen dan de ander en daarmee de ander dus als kleiner, minder belangrijk en ondergeschikt wegzetten. De directeur die in de or zegt dat hij het advies van de or heel belangrijk vindt, maar dat hij uiteindelijk verantwoordelijk is en het besluit neemt. Natuurlijk is dat zo, maar door dat op dat moment te zeggen neemt hij een status in die hoger is dan die van de or.

Doel van techniek

Iemand met een hoge status hoort de ander welwillend aan om te zien of hij zijn mening of oordeel moet aanpassen. De ander moet dus erg zijn best doen om invloed te hebben op die mening of dat oordeel. Degene met de lage status moet het hardste werken. Dit is een veel toegepaste techniek, vaak heel genuanceerd en subtiel.

Uitgelokt gedrag

Enerzijds dat degene met de lagere status hard gaat werken. Veel argumenten aandragen bijvoorbeeld, steeds herhalen, ongeduldig worden. Degene met de hogere status kan uit die veelheid van argumenten iets halen wat hij niets vindt en dat omstandig zeggen. Of bij die herhalingen: ‘dat heb ik nu al drie keer gehoord’.

Anderzijds roept het soms verzet op. Dan wordt het een statusstrijd. De or zegt dan dat het zo geen enkele zin heeft overleg te voeren: ‘Dan kan de or net zo goed een mailtje sturen met wat hij vindt en kan de directeur vervolgens een keuze maken.’

Verstandig gedrag

Je gaat in op die welwillendheid en accepteert de status even, maar neemt wel de regie. ‘Natuurlijk begrijpt de or dat u eindverantwoordelijk bent. We zitten hier ook om samen tot een zo goed mogelijk besluit te komen. Wat zijn de punten waar u met ons over wilt spreken? Waar bent u nog niet helemaal uit?’ Daarmee laat de or de bestuurder in zijn waarde, maar dwingt deze om het over zaken te gaan hebben. Dat geeft de or ruimte om op de genoemde punten

inhoudelijk in te gaan, zonder hard te hoeven werken. Daarnaast creëert de or een positie om later richting bestuurder te zeggen dat de or bij dit onderwerp ook nog een aantal bespreekpunten had waar de or nog niet uit is.

2. MANIPULEREN VAN HOE IEMAND IETS ZEGT

Manipulatie: 'het klopt niet met wat je laat zien'

Ingaan op incongruentie. Daarmee bedoelen we bijvoorbeeld: op een olijke manier iets vertellen wat heel erg is. Of een vergelijking maken die niet passend is bij een verhaal. In het interview met André Besseling later in dit hoofdstuk noemt hij een manager die heel veel sheets laat zien met cijfers om aan te geven hoe slecht het ging het afgelopen jaar. Je kunt heel gemakkelijk ingaan op de incongruentie daarin: wie met cijfers moet toelichten dat het slecht gaat en dat zonder passende emoties doet, zoals ervan balen, baalt ook niet, al zegt hij van wel.

Doel van de truc

Een incongruentie zodanig uitvergrooten, dat de boodschap van de persoon helemaal weg is. In dit voorbeeld heeft de P&O'er eigenlijk niets meer te zeggen doordat de incongruentie in zijn verhaal op een uiterst manipulatieve manier is uitvergroot.

Uitgelokt gedrag

Verdediging. Uitleggen. Ondergeschikte positie innemen. Boos worden (vanuit machteloosheid).

Verstandig gedrag (in geval je van incongruentie wordt beschuldigd)

- Gelijke positie houden en de aandacht voor jezelf wegnemen. 'Fijn dat je dit vraagt. Het is inderdaad vreselijk, maar niet alleen voor mij natuurlijk.' Deze manier van reageren is alleen verstandig als je voorgaande verhaal op zichzelf wel staat, niet als je inderdaad aardig de plank mis sloeg.
- Verbazing tonen en contact zoeken. 'Blijkbaar kom ik niet over. Wat ik bedoel te zeggen is dit Begrijp je het nu? Ok, dan kunnen we verder.' Op deze manier kun je een minder sterk verhaal trouwens ook nog redden.

3. MANIPULEREN VAN DE DOORDACHTHEID VAN WAT IEMAND ZEGT

Manipulatie: 'deel – geheel'

Een geijkte truc is deel – geheel. Iemand vertelt een samenhangend verhaal, je haalt er een geïsoleerd deeltje uit en gaat op dat deel uitgebreid in. Een or kan een verhaal houden over hoe een besluit meer draagvlak kan krijgen, waarin onder andere het gebruik van mail en intranet voorkomt. De bestuurder zegt dan vervolgens: 'dus jullie denken dat een mailtje helpt, dat leest niemand. En intranet, als je weet hoeveel vragen ik krijgen terwijl die dingen al lang op intranet staan.'

Doel

De aandacht afleiden van het geheel; het zwakste argument pakken.

Uitgelokt gedrag

Ingaan op wat gezegd wordt. Daarmee haal je zelf ook de aandacht van de kern van je verhaal af.

Verstandig gedrag

Je benoemt het feit dat de bestuurder een onderdeelje eruit pikt en vraagt of die het hele verhaal dan wel begrepen heeft en daar nadrukkelijk bij blijven.

Manipulatie: 'hoe kom je hier nu weer bij?'

Of ook wel: 'wie heeft je dat verteld?'. Proberen onderuit te halen wat iemand zegt door de bron in twijfel te trekken. Daar zijn vele vormen van: 'Jullie hebben zeker weer met Henk gesproken'; 'Ik hoorde die onzin ook inderdaad, we zouden er eigenlijk om moeten lachen als het niet zo triest is dat mensen dit bedenken'; 'Ik hoor dit echt nergens, van niemand'; 'Laat mensen dan bij mij komen als ze dit zo erg vinden, maar ik hoor er niets over en dan is het er voor mij niet'.

Doel

Onderwerp vermijden. Alle voorgaande argumentatie ook gelijk onderuithalen.

Uitgelokt gedrag

Op ingaan en verdedigen. Lage status aannemen. Principiële discussie aangaan over het noemen van namen.

Verstandig gedrag

Meegaan met wat wordt gezegd, maar het punt tot dat van jezelf maken. 'Henk zeurt inderdaad vaak, maar in dit geval heeft hij echt een punt vinden wij, en daar hebben wij het nu over.'