

‘Daar ga ik in mee!’

De juiste toon naar de directie

Of het nu reacties op voorgenomen besluiten of eigen ideeën van de or zijn, de kunst is deze op het overleg zo te presenteren dat de bestuurder denkt ‘daar ga ik in mee!’. En dat blijkt best lastig te zijn. Leden van sociale commissies van een grootwinkelbedrijf gingen op cursus om te leren hoe zij hun bestuurder ‘mee’ konden krijgen.

ISAÁK MOL

De moeilijkheid om een ander voor je plannen of ideeën te winnen is niets nieuws. Aristoteles, exponent van de klassieke Griekse retorica, beschreef dit probleem van de juiste toon vinden om de ander van jouw argumenten te overtuigen ruim 2000 jaar geleden al. Toen waren er weliswaar nog geen ondernemingsraden, maar we kunnen nog steeds van hem leren, zo blijkt in de praktijk. Hij wist toen al dat overtuigen namelijk voor een goed deel verleiden is. Aristoteles beschrijft in zijn boek *Retorica* drie overtuigingsmiddelen, waarmee een spreker de ander kan bewegen met hem (of haar) mee te gaan: logos, ethos en pathos, zie kader. Deze overtuigingsmiddelen zijn nog steeds zeer goed toepasbaar in overlegsituaties, waarin een partij de ander wil overtuigen en wil meenemen in wat hij of zij duidelijk wil maken.

Grootwinkelbedrijf

Een week voor het schrijven van dit artikel had ik een cursusdag met de sociale commissies van de or's en de cor van een grootwinkelbedrijf. Het thema was leeftijdsbewust personeelsbeleid. De strekking was dat de cor op het overleg met de directie dit punt zodanig op de agenda zou zetten, dat er nu eens echt en doordacht beleid zou komen.

Als voorbereiding op dit overleg maakten we een setting, waarin een deel van de aanwezigen de woordvoerders van de cor speelden. Hun taak was

simpelweg gezegd om overtuigend het overleg met de directie te voeren en hun opvattingen er door te krijgen. Een ander deel vormde de directie, die moest reageren op wat de woordvoerders van de cor inbrachten. Daarin moesten zij beweeglijk zijn: als de woordvoerders het goed deden, gingen ze mee. Deden ze het minder goed, dan werd de directie veel meer afhoudend. De derde, en eigenlijk belangrijkste, rol was die van de observanten. Zij kregen als taak te kijken naar logos, ethos en pathos en naar het geheel. Deze taken werden over de individuele observanten verdeeld. We spraken verder regels af rondom het woord voeren en de verschillende partijen bereidden zich voor op hun rol. Het debat tussen de cor en de directie werd gevoerd en daarna bespraken we het na.

Hoe verliep het?

De woordvoerders begonnen met een duidelijke inhoudelijke argumentatie, niet echt onderbouwd, maar toch voldoende duidelijk. De directie hield dat af, maar gaf wel een, weliswaar heel kleine, opening. De woordvoerders deden nogmaals een nadrukkelijk appel op de directie, maar grepen de gegeven opening niet aan. Toen hield de directie natuurlijk nadrukkelijker af, maar gaf aan het onderwerp wel van belang te vinden. Afsluitend gaven de woordvoerders weer hun argumentatie, maar meer emotioneel en meer gericht op de directie.

De observanten gaven de woordvoerders, die de



feitelijke trainingsrol hadden, terug wat zij gezien hadden. Veel logos, veel inhoud, slecht oppakken van inhoudelijke openingen die de directie gaf. De geloofwaardigheid nam langzaam toe. Het pathos kwam pas aan het einde een beetje naar voren. En daar zat de crux, zo bleek met wat langer doorpraten. Wanneer de cor de directie mee wil krijgen, moet deze vanaf het begin verleid worden mee te gaan. En daar is een stevige inzet van pathos voor nodig. De emotie die in de laatste beurt getoond werd vanaf het begin inzetten dus. Grapjes maakten we over 'blij kijken' en 'prettig oogcontact zoeken', maar daarbij wetend dat juist dat het verschil maakt.

Op herhaling

Dit wetende, speelden we het nog een keer. Hoe begin je met pathos? Een ander lid van de cor zette deze rol in, de directie bleef dezelfde. Het verschil was zichtbaar en de directie moest voelbaar anders reageren dan in de eerste oefening. De directie werd geraakt en werd welwillend.

Beginnen met veel pathos is dus heel effectief. Je moet eerst een relatie opbouwen met de ander om die persoon mee te kunnen nemen. Je moet een

beetje hetzelfde voelen. Maar alleen dat is natuurlijk te weinig. Het bleek namelijk dat het ook belangrijk is voldoende ruimte in te nemen als cor door wat langer aan het woord te zijn. Daarmee neem je de regie. Je legt met pathos de relatie, dan geef je inhoudelijke argumentatie en ga je alvast in op wat de directie straks zal kunnen zeggen om het toch af te houden. Als de directie het woord krijgt, zit het overleg op de kernpunten. Van beiden zijden is er welwillendheid en de cor is serieus en doordacht aanwezig.

Aristoteles op de overlegvergadering

Het bijzondere van bovenstaand voorbeeld is dat hier het patroon van Aristoteles' overtuigingsmiddelen naar voren komt. Als we het overleg over een specifiek thema op de overlegvergadering voorbereiden, moet we proberen het gesprek of overleg volgens dat patroon op te bouwen:

- pathos aan de start
- vervolgens ethos (doordachtheid) en logos (argumenten)
- pathos als afsluiting.

Je moet eerst een relatie opbouwen om de persoon mee te kunnen nemen

Bovengenoemde cor kan na deze trainingssessie ook zo het overleg in. Start met de ander te verleiden met jou hierover het gesprek te voeren en welwillend te luisteren en te overleggen. Wees vervolgens duidelijk in de eigen argumenten en laat zien oog en oor te hebben voor de belangen van de bestuurder. Zijn belangrijkste argument noemt de bestuurder altijd zelf, dus let daar op, ook al is dat argument je niet meteen welgevallig. En sluit af door weer dat contact te maken, op gevoelsniveau, met het tonen van emoties dus, op wat je samen hebt met dit punt.

Gelijk krijgen

De training met het genoemde grootwinkelbedrijf geeft aan hoe eenvoudig en buitengewoon effectief het is je met Aristoteles voor te bereiden op het overleg. Het gaat ten slotte om gelijk krijgen en hoe doe je dat? Daarvoor moet je contact maken, zowel op persoonlijk als op zakelijk niveau. Dat weten we al meer dan 2000 jaar, maar het blijft telkens een uitdaging dat goed te doen.

Logos

Logos, letterlijk 'woord' maar vaak gebruikt in de zin van 'betekenis', betreft de argumenten die de spreker presenteert, de ordening daarvan en de wijze waarop hij ze verwoordt. Als je een spreker observeert en zijn woorden tot je door laat dringen, voel je hoe goed of slecht iemand dat doet. Zijn de argumenten puntig neergezet? Zijn de argumenten in het betoog onderbouwd? Of zijn het gewoon beweringen? Zijn er een of twee hoofdargumenten, die ook echt inhoudelijk staan? Weet je de kern van de argumentatie nog goed als de spreker gestopt is?

Ethos

Ethos, letterlijk 'karakter' of 'persoonlijkheid', staat voor betrouwbaarheid. Als je de spreker observeert vanuit dit perspectief, gaat het erom of je deze persoon gelooft. Daar spreekt iemand die ergens voor staat, die dat doordacht heeft en die het goede voorheeft. Iemand met wie je zou kunnen meegaan, of misschien zelfs wel zou willen meegaan.

Verskillende experimenten in het verleden hebben aangetoond dat geloofwaardigheid ook los van argumentatie tot stand komt. Het artikel 'Kun jij goed overtuigen?' in nummer twee van OR & communicatie gaat over 'ethos'.

Pathos

Pathos gaat over gevoel, in essentie zelfs over verleiden. Iemand die met pathos spreekt, laat emotie zien, appelleert aan gevoelens en neemt je van daar uit mee. Als je een spreker vanuit de invalshoek 'pathos' observeert, ga je voelen of iemand je weet te raken. Wordt er bij jou iets in beweging gezet, voel jij de emotie van de spreker en roept dat bij jou emotie op, word je geraakt? Als je geraakt wordt, heeft de spreker je te pakken, dan sta je immers welwillend open voor het verhaal dat hij neerzet.



INFO

De uitgangspunten van overtuigen zoals in dit artikel beschreven, zijn verder uitgewerkt in het boek 'Gloedvol debatteren voor ondernemingsraden' van Isaak Mol en Johannes Kooistra, te bestellen voor € 29,50 bij www.kluwershop.nl. De auteur is werkzaam bij Stavoor. Meer informatie imol@stavoor.nl en www.stavoor.nl/medezegenschap.