

DE ARGUMENTATIECOACH

**Je coach voor een
overtuigende carrière**

Karin Pijper
Henri Raven

Inhoudsopgave

Over *De Argumentatiecoach* 5

Theorie

1	Bomen om het bos te zien: argumentatiestructuren als uitgangspunt	11
1.1	Standpunten als basis	11
1.2	Argumenten: de takken van de boom	13
1.3	Stappenplan	16
2	Hoe sterk zijn mijn argumenten? Argumenten toetsen op overtuigingskracht	17
2.1	Argumentatieschema's herkennen en gebruiken	17
2.2	De kracht van argumenten toetsen	19
2.3	Argumentatieschema's bij de aanval en de verdediging	21
2.4	Stappenplan	23
3	Overtuigen met IPR: schakelen tussen Inhoud, Procedure en Relatie	25
3.1	Het IPR-model	25
3.2	Schakelen met IPR	27
3.3	Reageren met IPR	28
3.4	Stappenplan	31
4	Over een roos en kernkwadranten: benut je sterke eigenschappen	33
4.1	Het kernkwadrant	33
4.2	Kernkwadranten in de praktijk	35
4.3	De Roos van Leary	36
4.4	De Roos van Leary in de praktijk	37
4.5	Stappenplan	39

Praktijk

5	Solliciteren: pas op voor containerbegrippen en strikvragen	41
5.1	Een overtuigende sollicitatiebrief	41
5.2	Een goed cv	43
5.3	Een prettig gesprek	44
5.4	Stappenplan	47
6	Onderhandelen: overvallen of de weegschaal hanteren?	49
6.1	Een overtuigend verhaal	49
6.2	Er leiden meer wegen naar Rome: alternatieven	52
6.3	Stappenplan	54
7	Argumentatie in correspondentie en mail: met de deur in huis of via een omweg?	55
7.1	Direct of semidirect schrijven	55
7.2	Slecht nieuws	57
7.3	Opening en slot: kweek begrip bij je lezer	58
7.4	Stappenplan	59
8	Discussiëren als sport: over doelpunten en teamgenoten	61
8.1	Doelgericht discussiëren	61
8.2	Je successen bijhouden	64
8.3	Profiteren van een groep	66
8.4	Stappenplan	68
9	Offertes winnen: alles over GGPT en UB P's	69
9.1	Duidelijke offerteopbouw	69
9.2	Overtuigende inhoud	70
9.3	De wensen van je klant	72
9.4	Een succesvol offertegesprek	75
9.5	Stappenplan	76
10	Presenteren met passie: in de leer bij de Grieken en Romeinen	77
10.1	Een overtuigend stramien	77
10.2	De opbouw van de inleiding	79
10.3	De kern: de argumenten	81
10.4	Geen nachtkarsen: het belang van een pakkend slot	82
10.5	Een pakkende vorm vinden	83
10.6	Stappenplan	83

11	Krachtige columns schrijven: prikkelen en verleiden	85
11.1	Jij en je lezer	85
11.2	Prikkelende standpunten	86
11.3	Schrijven met weerhaakjes: stijlfiguren en tussenkoppen	87
11.4	Krachtige argumenten	88
11.5	Pakkend openen en sluiten	89
11.6	Stappenplan	90
12	Succesvol gesprekken voeren: het belang van LSD	91
12.1	Luisteren	91
12.2	Samenvatten	94
12.3	Doorvragen	95
12.4	Stappenplan	96
13	Schrijven met structuur: over trechters, piramides en ruiten	99
13.1	Piramide, trechter of ruit?	99
13.2	Van structuur naar tekst: argumenten verdelen over alinea's	101
13.3	Samenvattingen en management summaries	103
13.4	Stappenplan	103
14	Overtuigend adviseren: rekening houden met je opdrachtgever	105
14.1	De voorbereiding	105
14.2	Je advies onderbouwen	107
14.3	De uitvoering van het advies	108
14.4	Invloeden op het advies	109
14.5	Stappenplan	111
15	Leidinggeven in projecten: steeds weer denken aan draagvlak	113
15.1	Een goede projectorganisatie	113
15.2	Creëer draagvlak	114
15.3	Leidinggeven aan je team	116
15.4	Stappenplan	117
16	Ontslaggesprekken voeren: blijf je op de bal concentreren	119
16.1	De voorbereidende fase	119
16.2	Opbouw van het gesprek	122
16.3	Stappenplan	124
	Literatuuroverzicht	125
	Dankwoord	127
	Over de auteurs	128
	Register	129

1 Bomen om het bos te zien: argumentatiestructuren als uitgangspunt

Ik weet altijd goed wat ik vind en waarom ik dat vind. Toch lukt het me zelden om mijn mening duidelijk over te brengen, zowel in discussies als op papier. Vaak raakt mijn punt ondergesneeuwd door bijzaken en uitweidingen. Kortom: hoe zorg ik voor een helder, goed gestructureerd verhaal?

Argumenteren moet je zien als een tweetrapsraket. Voordat je iemand van je gelijk kunt overtuigen, moet hij je eerst begrijpen. Daarvoor moet hij precies weten wat je standpunt is en welke argumenten je aanvoert. Duidelijke standpunten en argumenten zijn een basisvoorwaarde voor een goede discussie.

Dit hoofdstuk gaat over de samenhang tussen standpunten en argumenten. Die samenhang kun je weergeven in een argumentatiestructuur: een schematische weergave van je argumentatie. Goede argumentatiestructuren kun je op je werk vaak gebruiken. Ze helpen je bij het maken van een presentatie of het schrijven van een advies. Bovendien kun je met behulp van een argumentatiestructuur een goede samenvatting maken. In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is het verschil tussen standpunten en argumenten?
- Hoe ontwerp je een argumentatiestructuur?

1.1 Standpunten als basis

In een betoog verdedig je altijd een of meer standpunten. Maar wat is een standpunt eigenlijk? Een standpunt (ook wel mening, visie, zienswijze of conclusie genoemd) kun je het best zien als een positiebepaling. Een positiebepaling ten opzichte van bijvoorbeeld een uitspraak.

Een voorbeeld: bij de uitspraak *Ajax is de beste voetbalclub van Nederland* kun je verschillende posities innemen:

- *Ik vind dat Ajax de beste voetbalclub van Nederland is.* (positieve positie)
- *Ik vind niet dat Ajax de beste voetbalclub van Nederland is.* (negatieve positie)
- *Ik weet niet of Ajax de beste voetbalclub van Nederland is.* (neutrale positie)

In de eerste twee gevallen neem je duidelijk een standpunt in. Daarmee heb je bewijslast. Dat betekent dat je je standpunt moet verdedigen als iemand daarom vraagt. Bij de neutrale positie is er geen sprake van een stellingname en heb je dus ook geen bewijslast.

Voor een heldere discussie is het belangrijk dat ieders positie duidelijk is. Om je standpunt goed naar voren te brengen, kun je het best een expliciete formulering gebruiken: 'Mijn standpunt is...', 'Volgens mij moeten we...', 'Naar mijn oordeel zou...' bijvoorbeeld. Zo weet iedereen welke positie jij inneemt in de discussie of welk punt je in je betoog wilt maken.

Een ondubbelzinnig standpunt formuleren is niet eenvoudig. Denk altijd goed na over je formulering: het standpunt is immers de kapstok waaraan je straks je hele betoog ophangt. Benut hierbij de volgende tips:

- Formuleer concreet. Vermijd algemeenheden in je standpuntformulering. De stelling: *Ik vind de flexibilisering van de arbeidsmarkt goed* roept vragen op. Wat is *flexibilisering*, welke *arbeidsmarkt* bedoel je precies en wat is *goed*? Vermijd ook open deuren als standpunt: *Armoede moet de wereld uit*.
- Houd je standpunt kort en bak het goed af: *Ik vind dat we onze omzet binnen drie jaar tot € 2.000.000,- moeten laten stijgen*.

Twijfel je over de helderheid van je standpunt? Wijd dan enkele extra zinnen aan de afbakening ervan. Bij het standpunt *De invoering van een wietpas voor buitenlandse toeristen heeft nooit het beoogde resultaat* kun je duidelijk maken wat de wietpas precies is en welk resultaat de invoering moet hebben.



1.2 Argumenten: de takken van de boom

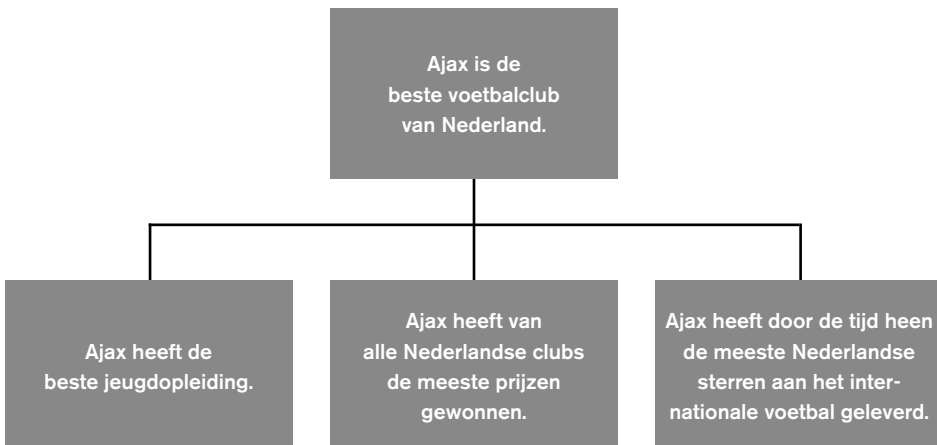
Als je je standpunt helder hebt, onderbouw je dat vervolgens met argumenten. Argumenten geven antwoord op de vraag *waarom* je vindt wat je vindt. Met het antwoord op die vraag heb je een eerste argument te pakken. Maar op basis van één argument krijg je meestal niet snel je gelijk. Stel die waarom-vraag dus meerdere keren. Zo kom je op het spoor van extra argumenten.

Als voorbeeld nemen we weer het standpunt: *Ajax is de beste voetbalclub van Nederland*. Waarom vind je dat? Bijvoorbeeld omdat Ajax naar jouw smaak de beste jeugdopleiding heeft. Maar is dat de enige reden? Nee, je vindt Ajax ook de beste, omdat ze van alle Nederlandse clubs de meeste prijzen hebben gehaald én omdat ze de meeste Nederlandse voetbalsterren aan het internationale voetbal hebben geleverd. Daarmee heb je dus drie argumenten, die elk afzonderlijk het standpunt ondersteunen. Deze argumenten zijn je *hoofdargumenten*.

De samenhang tussen je standpunt en je argumenten kun je schematisch weergeven in een argumentatiestructuur, ook wel boomstructuur genoemd. Daarin staat het standpunt bovenaan. Je hoofdargumenten vormen de eerste laag onder je standpunt: dit zijn de takken van je boom.

Meervoudige argumentatie

Wanneer je meerdere argumenten hebt die elk afzonderlijk hetzelfde standpunt ondersteunen, spreken we van *meervoudige argumentatie*. Elk van deze argumenten vormt een afgeronde verdediging van je standpunt. Bij ons voorbeeld leidt dat tot de volgende argumentatiestructuur:

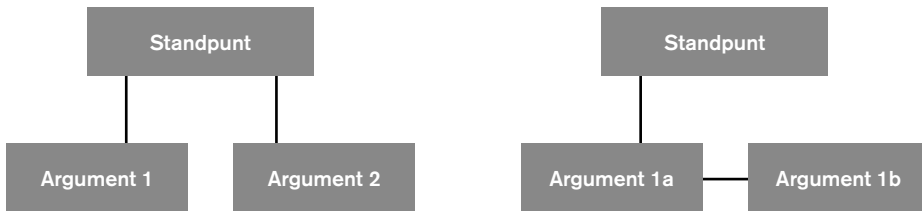


Figuur 1.1: Argumentatiestructuur van standpunt en hoofdargumenten

Nevenschikkende argumentatie

Soms heb je meerdere argumenten voor je standpunt die alleen sámen een afgeronde verdediging vormen. Deze manier van argumenteren noemen we *nevenschikkende argumentatie*. Een voorbeeld hiervan is: *Het feest was perfect, want de locatie was fantastisch, het weer was prachtig, de cocktails waren heerlijk en de muziek was geweldig.*

Het belangrijkste verschil met meervoudige argumentatie is dat deze argumenten afzonderlijk onvoldoende ondersteuning bieden voor het standpunt. Met alleen goed weer of een fantastische locatie is een feest nog niet perfect. Nevenschikkende argumenten vormen alleen samen een goede verdedigingslijn en hebben elkaar dus nodig. Bij meervoudig gerangschikte argumenten geldt dit niet. Schematisch gezien ziet het verschil tussen meervoudige en nevenschikkende argumentatie er als volgt uit:



Figuur 1.2: Meervoudige argumentatie vs. nevenschikkende argumentatie

De nummering illustreert de verschillen: 1 en 2 zijn afzonderlijke verdedigingslijnen, en a en b hebben elkaar nodig om samen een goede onderbouwing van het standpunt te vormen.

Meervoudige argumentatie is sterker dan nevenschikkende argumentatie. Meerdere argumenten moeten allemaal ontkracht worden, voordat je standpunt in gevaar komt; bij nevenschikking leidt de ontcrachting van één argument al tot een wankelende verdediging. Check in je eigen betoog dus altijd goed welke argumentatievormen je inzet.

Tip: de want-duscheck

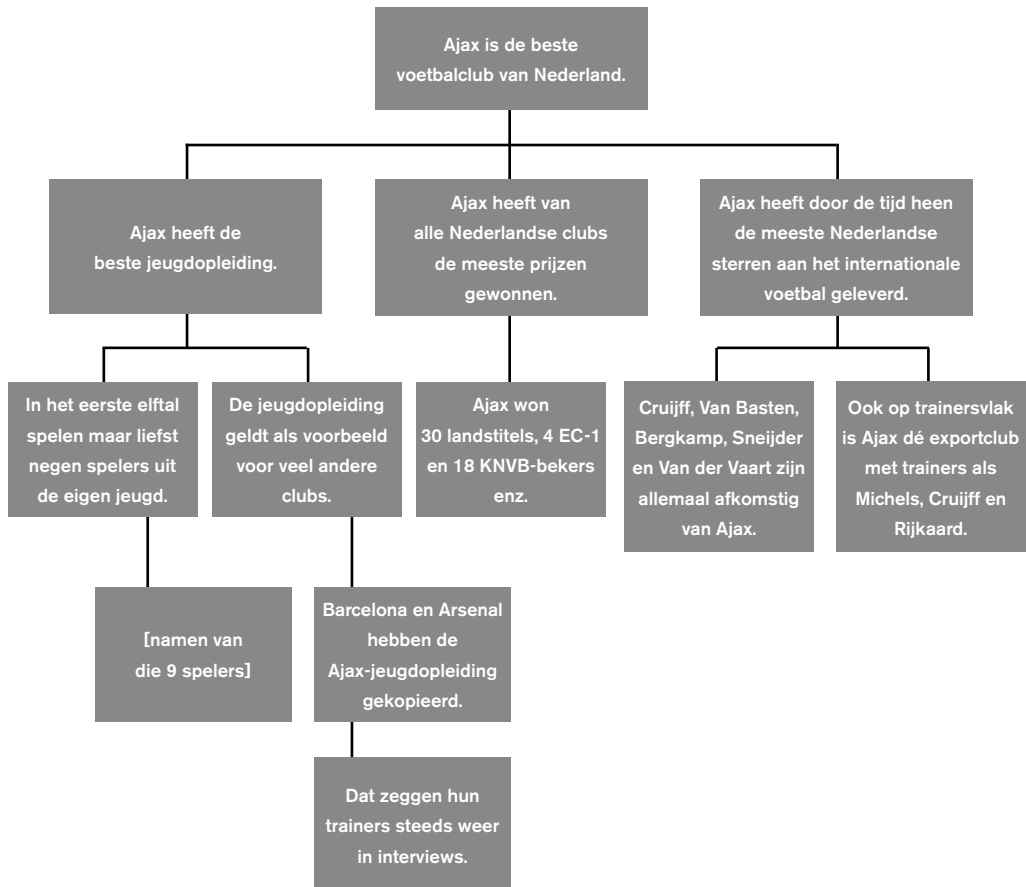
Om vast te stellen of de hiërarchische standpunt-argumentrelaties in je betoog kloppen, moet je de schakels kunnen verbinden met *want* en *dus*. Als je van boven naar beneden leest, verbind je de schakels met *want*. Andersom verbind je van onder naar boven met *dus*. In beide gevallen moet je dan een logische redenering krijgen. Het voorbeeld:

Ajax is de beste voetbalclub van Nederland, want Ajax heeft de beste jeugdopleiding. Ajax heeft de beste jeugdopleiding van Nederland, dus Ajax is de beste voetbalclub van Nederland.

In beide gevallen is hier sprake van een begrijpelijke redenering. Dat is echter niet altijd het geval. In het voorbeeld *Ik heb fouten gemaakt, want ik moest alles alleen doen* klinkt de want-redenering nog redelijk aannemelijk. De dus-variant daarentegen is veel dubieuzer: *Ik moest alles alleen doen, dus ik heb fouten gemaakt*. Je merkt dat deze redenering niet lekker loopt. In dat geval kun je beter een ander argument bedenken.

Onderschikkende argumentatie

Wanneer je hoofdargumenten staan, is het tijd om een niveau dieper te gaan. Je onderbouwt je argumenten verder met *onderschikkende argumenten* of *subargumenten*. Dit doe je door jezelf de ‘waarom-vraag’ te stellen tot je tevreden bent. Vaak ben je dan aanbeland op de laag van feiten, cijfers en onderzoeken. Die vormen in veel gevallen de laatste laag in een argumentatiestructuur. In ons voorbeeld leidt dat tot de volgende onderschikking:



Figuur 1.3: Argumentatiestructuur met onderschikkende lagen

Wanneer je een structuur tot in de onderschikkende niveaus hebt voorbereid, kom je goed beslagen ten ijs. Bovendien geeft het je de mogelijkheid om bewust te spelen met je betoog: geef je al je argumenten direct weg of houd je nog munitie achter de hand? Een goede voorbereiding begint altijd bij een goed doordachte structuur.

Daarbij is het slim om je argumenten met zogenoemde indicatoren te verbinden. Je betoog wordt daardoor voor jezelf en voor anderen duidelijker. Argumenten die naast elkaar staan (meervoudige en nevenschikte argumenten), maak je herkenbaar met indicatoren als *ten eerste, daarnaast, bovendien* (meervoudigheid) of *terwijl, ook en en* (nevenschikking). Argumenten die onder elkaar staan (onderschikkende argumentatie), maak je herkenbaar met woorden als *dus, want* en *hieruit volgt*.

Tip: goede hoofdargumentatie

- Zorg voor een evenwichtige laag van hoofdargumenten. Wanneer je je argumenten hebt geïnventariseerd, probeer er dan samenhang in te ontdekken. Zijn er meerdere argumenten die met geld te maken hebben? Dan kun je deze op het hoofdargumentenniveau het best bundelen onder de kop *financiële argumenten*. Daaronder voer je vervolgens de afzonderlijke geldargumenten op. Op die manier wordt het makkelijker om je argumenten te structureren en voorkom je storende herhalingen. Bovendien kan je lezer of toehoorder je op deze manier beter volgen.
- Streef naar drie hoofdargumenten. Als je drie argumenten presenteert, kun je de volgorde benutten om te overtuigen. Toehoorders en lezers hebben namelijk vooral aandacht voor het begin en eind. Je kunt hierop inspelen door de argumenten in de volgorde 'zilver-brons-goud' te plaatsen. Je opent dan met een sterk argument, plaatst het minder overtuigende argument in het midden en sluit af met je sterkste troef.

1.3 Stappenplan

Een heldere argumentatiestructuur maak je als volgt:

- Formuleer een goed afgebakend standpunt.
- Brainstorm over mogelijke argumenten.
- Ga na welke argumentatievormen je gebruikt: meervoudig, nevenschikkend of onderschikkend.
- Controleer voor ieder argument de relatie met het standpunt of (sub)argument.
- Plaats je argumenten op de juiste positie en controleer ze met de want-duscheck.
- Voeg argumenten die bij elkaar horen, samen onder grotere noemers; dit zijn je hoofdargumenten.
- Diep je hoofdargumenten uit in subargumentatie door steeds de waarom-vraag te stellen.