



OVERTUIGEN WERKT NIET – 5 REDENEN

Heb je het ook wel eens gehoord dat 'het zo belangrijk is om overtuigend te zijn'? Dat 'een goede leider kan overtuigen' en dat je 'de ander moet kunnen overtuigen van je gelijk'? Het probleem hierbij is: overtuigen werkt niet. Sterker nog, het is meestal contra-productief.

Wat is overtuigen?

Overtuigen betekent 'iemand door argumenten beïnvloeden of iets doen geloven'. Ook wel: 'een denkbeeld doen aanvaarden'. Dus ik ga als persoon zodanig aan de slag met woorden en argumenten, dat de ander mij gelooft en mijn denkbeeld overneemt. Dit komt rechtstreeks voort uit de juridische ontstaansgeschiedenis van het woord waarbij *overtuigen* betekende *door een belastende verklaring aantonen dat iemand schuldig is*. Later werd dit tot *doen geloven dat iemand schuldig is* en uiteindelijk tot *doen geloven dat iemand ongelijk heeft*. Iemand heeft dus ongelijk, en dat gaan we bewijzen met argumenten.

Even voor de duidelijkheid: ik heb het hier niet over je *laten* overtuigen. Dat is een innerlijke houding waarbij je openstaat voor andermans argumenten. Nee, ik behandel hier de actieve vorm van overtuigen ongeacht de toehoorder / collega.

Nu praktisch

Wat gebeurt er eigenlijk als we gaan overtuigen? Wat doen we dan? Hoe doe jij dat? Hoe doe ik dat?

Eerst even terug in de tijd, terug naar de diverse organisaties waarin en waarvoor ik werkte. Overtuigen was deel van de dagelijkse routine. We hielden elkaar *scherp*. 'Waarom wil je dat dan?' 'Waarom zou ik dat doen?' 'Ik vind dit en ik wil dat'. Zulke teksten. Ik herinner me hoe hard ikzelf streed om *te overtuigen*. En daarbij ook geregeld niet netjes was in de argumenten die gebruikte, dat ik teveel op de persoon ging spelen en over de grenzen van het fatsoenlijke heen probeerde mijn gelijk te krijgen. Mijn zin te krijgen. Of gewoon proberen de sterkste te zijn in de discussie, niet om de inhoud maar om de wedstrijd. Verbaal armpje drukken. En daar zijn we bij reden nr. 1 waarom overtuigen niet werkt.

1. Overtuigen is Strijd

Overtuigen is strijd leveren, het gevecht aangaan. Ik ben het NIET met je eens en *je begrijpt het niet*. (Let hier op het veelbetekenende *het*).

Overtuigen is *willen*. Willen dat de ander jou gelooft, willen dat jij je zin krijgt, willen dat jouw mening wordt gevolgd. En vaak staat dat willen ten dienste van ons ego: het draait om aanzien, macht en status. Korte termijn succes. Overtuigen helpt dit af te dwingen, althans zo lijkt het. Maar strijden is contra-productief als je samen iets wilt bereiken, als je de wens hebt dat iedereen iets met de uitkomst van de discussie gaat doen, als je toewijding vraagt. De strijd vraagt vooral aandacht om de strijd zelf, de strijd brengt winnaars en daarmee ook

verliezers. De strijd brengt polariteit waarbij de andere pool er niet mag zijn. Slechts weinigen zijn immers in staat om verliezer te zijn, en de mening van de winnaar hartstochtelijk te gaan onderschrijven.

2. Overtuigen gaat over aannames, niet over feiten

Zoals de historie het woord al heeft uitgevonden, het gaat over *'doen geloven* dat de ander schuldig is'. Doen geloven. Het is blijkbaar nog geen feit, anders hadden we het niet nodig om de ander te overtuigen!

Het overtuigen is een uitvoering van een welles-nietes spel met belangwekkende onderliggende aannames. Zoals de aanname *'ik weet het beter'* (immers, *jij* begrijpt het niet, *ik* wel). Maar hoe weet je zeker dat je het echt beter weet? Hoe hard kan je het bewijzen? En al kan je het bewijzen, hoe belangrijk is het? Het spel wordt gespeeld vanuit de aanname dat je het zelf bij het rechte eind hebt. En daarmee krijgt elk feit wat in de discussie wordt meegenomen een lading, een perspectief. Het feit wordt gebruikt en veelal misbruikt om de persoonlijke aanname te rechtvaardigen.

3. Overtuigen verwijdert ons van waar het ècht over gaat

Wat is nou eigenlijk het doel waarvoor je samen bezig bent, en ben je dat niet uit het oog aan het verliezen?

De crux bij overtuigen is dat ik een denkbeeld probeer over te brengen (op te dringen) op of aan de ander. Zolang ik bezig ben met het overbrengen van *mijn denkbeeld* sta ik niet meer open voor wat er speelt, wat de ander vindt, wat er werkelijk is, want *mijn denkbeeld is al gevormd en moet alleen nog overgebracht worden. Dus ik weet het al*, en hoeft niet meer ontvankelijk te zijn, hoeft niet meer te luisteren, etc, etc.

Mijn empathie of inlevingsvermogen is teruggebracht tot het niveau van tactiek: alleen die informatie van de ander die ik kan gebruiken voor mijn betoog en mijn gelijk, ben ik bereid te ontvangen. En daarmee zijn we niet meer bezig met de essentie van het vraagstuk, met de kern van het gesprek. In plaats daarvan richt onze aandacht zich op het overtuigen zelf, en vergeten we de inhoud.

4. Overtuigen leidt tot opgeven

Hoe komt het toch dat wij denken dat overtuigen werkt? Hoe komt het dat wij van *de ander* verwachten dat die zich opent, ontvankelijk is voor onze argumenten en ideeën en zich bescheiden schikt naar onze suprematie, *terwijl wij zelf menen de wijsheid in pacht te hebben?*

De enige reden waarom overtuigen wel lijkt te werken, is als er feitelijk iets anders aan de hand is:

- de overtuiger is machtiger, sterker => dan is het feitelijk de hiërarchie die werkt, niet 'het overtuigen'

- het onderwerp is de strijd niet waard => dan ben je feitelijk niet overtuigd in de zin dat je het gelooft, je houdt je eigen geloof maar stopt om erover in debat te gaan.

Dit opgeven is werkelijk de dood in de pot. En onverschilligheid is de volgende halte op de weg naar doodsheid en verval.

5. Overtuigen houdt geen rekening met gevoel

Wat meespeelt in de beleving die we hebben rond overtuigen, is dat overtuigen vanuit de ratio heel neutraal beleefd kan worden. Het is tenslotte een pakket aan *argumenten*, waardoor je je laat overtuigen. Tot zover de mind, nu het gevoel. Het gevoel zegt namelijk heel andere dingen. Het gevoel zegt: *'jij probeert mij te overtuigen, dus jij vindt jouw denkbeeld belangrijker, jij wil dat ik mijn denkbeeld opgeef, dat ik mijn waarheid opgeef, dat ik deze strijd opgeef en jou tot winnaar uitroep'*. En hoever mensen hun gevoel soms ook

hebben weggestopt, het zit ze niet lekker om die stap te maken en onbewust + bewust blijft dat meespelen in de communicatie als een wrange, nare bijmaak.

Wat werkt wel?

Wat wèl werkt is wegblijven van de strijd. Niet je eigen denkbeeld heilig verklaren maar openstaan voor de ideeën en inzichten van de ander. Dus contact maken vanuit gelijkwaardigheid, met respect voor wat de ander komt brengen. Er ontstaat dan geen strijd, want ieder mag zijn eigen denkbeeld hebben. Toelichten en uitleggen van je eigen denkbeelden mag, maar alleen als de ander daarvoor openstaat. Is de ander niet bereid echt te luisteren, dan heeft het geen zin om te gaan uitleggen. Dan past het om vragen te stellen naar de belevingswereld en het denkbeeld van de ander. Zoals Stephen Covey al zei: 'seek first to understand before being understood'. Vervolgens (zucht van verlichting) steek je samen geen energie in de strijd, maar in het wederzijds begrip, en kunnen gaandeweg de feiten van de aannames worden gescheiden, en kan er een gezamenlijk gedragen denkbeeld ontstaan. Een gezamenlijk beeld waar beiden verantwoordelijkheid voor willen nemen. En die vervolgens zonder wrange nasmaak geëngageerd wordt uitgevoerd.

René Diepeveen is ingenieur en gedragskundige. Met zijn bureau AiB werkt hij voor organisaties aan het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en team effectiviteit. Zijn focus ligt daarbij op helder en open op tafel krijgen wat er ècht speelt tussen mensen, zodat duurzaam resultaat behaald wordt. www.aibresult.nl.