

ik lees

ik lees

wat jij niet zegt



ik lees  
ik lees  
wat jij niet zegt

Ron A. F. Jacobs

Auteur: Ron Jacobs  
Coverontwerp: burorub, Ruben Janssen  
ISBN: 9789402125849

© Ron A. F. Jacobs

Uitgever: Brave New Books

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	7
1: Why tell me why	9
2: Abstractie is dodelijk	15
3: Stop met die nep-dialogen	21
4: Wiskunde en leiderschap, zo raar nog niet...	25
5: Leiderschap op afstand	29
6: Schaarstepsychologie	31
7: Olifanten in de organisatie	35
8: Authentieke leiders	39
9: Rookie-business	41
10: De Correspondent	45
11: Interview met Revolutionary Leadership	49
12: Leiderschap in bed (1)	57
13: Leiderschap in bed (2)	63
14: De dictatuur van open vragen	65
15: Zuigende vragen	69
16: Twéé ochtenden in één dag	71
17: Fuck de regels	75
18: Rare jongens die Sicilianen	79
19: Maak gebruik van het spotlight-effect	85
20: Wat schuldbesef?	89
21: Emotionele incontinentie	93

22: Brainwriting, dat werkt wel...	95
23: Misbruik iPad in gesprekken, haal het uit de...	99
24: Taallekages	103
25: Hallo iPad-profeten	109
26: Praatjes hebben een imago-probleem	113
27: Praatjesmaken, hoe werkt het wel?	115
28: Vreemdgaan in de organisatie	119
29: Swingend, strak en sexy	121
30: Nooit meer angst door een app van 1,79	125
31: Mik op hersenen, hart en hoofd	129
32: Whiteboarding en flipovering	133
33: De handdruk is zo 220 na Christus	135
34: De wangknijpers	137
35: Bullshit psychologie	141
<i>Boekenlijst</i>	145

# Inleiding

- Leid mensen, geen getallen!
- Maak gebruik van olifantenpaden!
- Leiderschap gebeurt in bed!
- Leiderschap is wiskunde!
- Abstractie is dodelijk!
- Vreemdgaan een must!

**Z**omaar enkele kreten uit de columns van *behavioral consultant* Ron Jacobs.

Cursiefjes die u achter de oren doen krabben over uw eigen wijze van leiderschap, gedrag en communicatie.

Soms serieus, maar even vaak met een knipoog. Een uitgebalanceerde mix van wetenschap en praktijk.

Deze columns zijn gepubliceerd in *Adformatie, Managementsite & Management & Consulting* verspreid over 2014.

Ze prikkelen, zetten u aan het denken en stimuleren om zaken eens van een andere kant te bekijken.

Deze bundel is het tweede boek van Ron Jacobs. Het eerste boek *Ik zie ik zie wat jij niet zegt* verscheen in 2013. Hierin beschrijft hij welke cruciale rol lichaamstaal speelt in communicatie en hoe u er van kunt profiteren tijdens gesprekken. Een paar columns in dit boek borduren voort op deze inzichten.

Pierre Jacobs, vader van Ron en behelpt met schildertalent, illustreerde de columns.

Oh ja, voor degenen die de titel niet gelijk doorhebben. *Ik lees ik lees wat jij niet zegt* heeft twee betekenissen. Ten eerste doelt de kreet op de boodschap die in de columns tussen de regels door te lezen is. Ten tweede op de lekkages in taal die we bij mensen terugzien. Mensen zeggen veel *between the lines*. Een aantal columns laat u dit fenomeen op pakkende wijze zien.



# 1. Why, tell me why

In een Apple-store, in het centrum van Arnhem, slaat de verkoper een binnenkomend echtpaar enkel met technische specificaties om de oren: „Ik heb net een mooie iMac binnen, supersnel WiFi, flash-opslag, Thunderbolt; bent u in deze geïnteresseerd?“

„Oh ja joh?“ is dan het antwoord. Dit cynisme is niet geboren uit neerbuigendheid maar uit verveling. Wie wordt nu geraakt door deze nietszeggende woorden?

Simon Sinek, de auteur van *Start with why*, bedacht hiervoor de *Golden Circle*. Een model dat organisaties en leiders helpt mensen en klanten te binden en te boeien.

*Waarom is dit model zo effectief? Hoe werkt het in de praktijk?*

## **Golden Circle**

Als je organisaties vraagt waarom hun klanten eigenlijk hun klanten zijn, antwoorden de meeste dat ze geweldige diensten aanbieden met een fijne prijs en hoge kwaliteit. Maar dan hebben ze geen enkel idee waarom deze klanten hun klanten zijn. Succesvolle bedrijven benaderen klanten meer vanuit de *waarom-vraag*.

Dit principe licht ik hieronder toe aan de hand van de *Golden Circle*. De kern is *why*, daarna volgt *how* en de buitenste cirkel vertegenwoordigt *what*. De meeste bedrijven beginnen met de buitenste ring en werken vervolgens naar binnen (*how* en *why*). Alleen invloedrijke bedrijven beginnen bij de kern: *why*.

*What*: dit zijn producten of diensten, niets meer en niets minder.

*How*: uitleg van bedrijven hoe ze doen wat ze doen. *How* is bijvoorbeeld een onderscheidende methode of een *unique selling point*. *How* wordt vaak gebruikt om uit te leggen waarom iets beter is. Veel leiders denken dat dit de onderscheidende of motiverende factoren zijn in het beslissingsproces. Helaas.

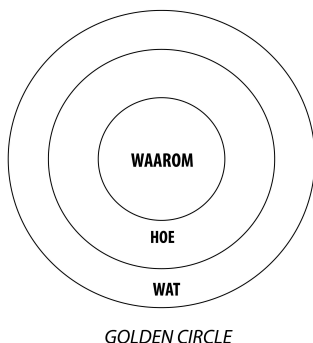
*Why*: dit gaat niet over het maken van winst en aandelen; het gaat om wat we geloven en wat ons drijft. Geïnspireerde bedrijven denken, doen en praten van binnen naar buiten (*inside out*).

Als *Apple* net zou doen als *Dell* en *HP*, dan zouden ze zich presenteren als een bedrijf dat goede computers maakt (*what*), die er mooi uitzien en makkelijk te gebruiken zijn (*how*). Ze vertellen wat ze maken en hoe ze dat doen. *That's it*.

Echter, het is nog steeds niet duidelijk waarom je als klant die *MacBook* of *iPad Air* zou moeten kopen. In werkelijkheid begint *Apple* middenin de cirkel, bij *why*. Ze vertellen wat hun visie is. Dat is: *het uitdagen van status quo's door anders te denken*. De manier waarop ze de saaie *PC*-markt uitdagen, is door het maken van producten die mooi ontworpen zijn en gemakkelijk te gebruiken (*how*). En dat zijn nu precies de *iPad* en de *iMac* (*what*).

Klanten geloven dat *Apple* wezenlijk verschilt van *Dell*, *HP* en *Packard Bell*. Omdat ze een *waarom* horen. *Apple* geeft je een verhaal waarmee je je als klant kunt identificeren. Het beeld-

merk (appeltje) wordt hip en draagt een overtuiging uit.



Deze redenering geldt ook voor leiders en medewerkers. Medewerkers die helemaal achter het *why* van hun CEO staan, die dezelfde overtuiging hebben als hun leider, werken 3 uur per dag meer en komen met een glimlach thuis. Bovendien zijn ze veel loyaler aan hun werkgever dan medewerkers van *what*-leiders. Met het *waarom* zorg je voor een verhaal, voor inspiratie, voor identiteit, voor trots en een reden om te lopen.

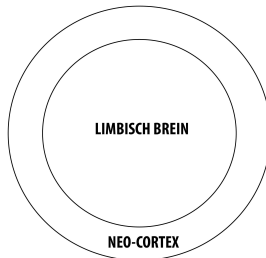
### **Hoe werkt het eigenlijk?**

Daarvoor moeten we naar het brein kijken. De buitenste cirkel *what* is de neocortex. Dit is het gedeelte van de hersenen dat zich bezighoudt met rationele- en analytische gedachten en taal. De binnenste twee cirkels corresponderen met het limbische systeem in het brein. Dit gedeelte van de hersenen is verantwoordelijk voor het gevoel van mensen, zoals vertrouwen en loyaliteit. Het is ook verantwoordelijk voor al het automatische gedrag (*quick en dirty*) en het nemen van impulsieve beslissingen.

Wanneer bedrijven beginnen met communiceren wat ze doen (*outside in*), doen ze een beroep op de rationele benadering

van klanten. Die klanten begrijpen de informatie die ze krijgen, zoals feiten en cijfers over het product. Alleen is dat niet hetgeen hun gedrag stimuleert. Als bedrijven bij de kern van het model beginnen (*why*), spreken ze direct het gedeelte van de hersenen aan dat over het nemen van beslissingen gaat. Vervolgens probeert het taalgedeelte van de hersenen, dat in de neocortex zit, rationeel te verklaren waarom iemand die bepaalde beslissing heeft gemaakt. Dat is echter moeilijk te verwoorden, waardoor er vaak rationele verklaringen komen die niet overeenstemmen met de daadwerkelijke reden voor een beslissing. Daarom is het moeilijk voor bedrijven om adequaat in te spelen op het gevoel van mensen als ze zich richten op *what*.

Het is dus beter om het gevoel te beïnvloeden door het te inspireren (*why*), dan het verstand te manipuleren (*what*). Beperk je dus niet tot autistische beschrijvingen over *facts and figures*. Dan doe je een beroep op de analytische neocortex. En dat duurt veel langer en is bovendien vluchtiger van aard.



### **Binden en boeien**

Met de Golden Circle onderscheid je je als organisatie. Niet door de droge eigenschappen en voordelen, maar door een

geloof, een bijdrage, een bestaansrecht. Een zeer interessant punt: alle moderne motivatietheorieën geloven in een aantal drijfveren voor beweging bij medewerkers. Zoals een collectieve ambitie, sociaal contact, zingeving en een bijdrage leveren aan de wereld en de maatschappij. Niet de extra spoiler op de leaseauto, ook niet de twee extra vrije dagen doen het. Maar *het waarom* geeft medewerkers (zeker de generatie Y) wat ze willen.

### **Succesvol daten: denk aan de iMac!**

1) Het waarom van Apple is dus om de gevestigde orde op zijn kop te zetten, om anders te denken en te inspireren. Apple heeft het nooit direct over gigabytes maar over duizend nummers in je broekzak. We kopen Apple vanwege het verhaal erachter.

2) Een fabrikant van een destijds hypermoderne afstandsbediening zei dat ze een geweldig apparaat hadden gemaakt waarmee live-TV gepauzeerd kon worden. Fabelachtige techniek maar niemand kocht het. Waarom niet? Om dezelfde reden. Een concurrent claimde te zorgen dat de klant controle over zijn/haar leven krijgt. Ook 's nachts als hij slaapt. Daarna komt pas het product en het voordeel.

3) Een drinkwaterbedrijf geeft aan er altijd voor te willen zorgen dat iedereen kan drinken: op het voetbalveld, op de basisschool en in het bejaardenhuis. "Water is een essentiële levensbron. Daar ligt onze kracht en bijdrage. Wij gaan voor schone en reine lichamen."

4) Een man blaast tijdens een date zijn tafelgenote omver door te vertellen over zijn werk als controller, *de span of control* (van

Benelux tot Azië) en de 80 uren die hij werkt per week. De vrouw reageert plichtmatig en sociaal gewent met een lichte glimlach. Kans verkeken. Waarom? Vanwege het ontbreken van een visie, een verhaal. De vrouw heeft een dag later een date met een andere man. Deze vertelt over zijn missie om armoede uit de wereld te helpen. Hij rept niet of nauwelijks over zijn baan. Geïnteresseerd blijft ze doorvragen over het waarom. Hij staat met 6-0 voor.

### **Resumerend**

Met een gedeelde ambitie verkopen we producten en verbinden we onze organisatie met de klant en medewerker. Met *het waarom, hoe en wat* als gouden combinatie hebben we pas écht een verhaal te vertellen. Maar dan moeten we niet de collectieve ambitie of *mission statement* dicht gaan timmeren met details en kenmerken (*het wat en het hoe*). Zo van: „dit moeten we er ook bij zetten, want dit doen we toch ook?“ Deze neiging hebben velen. Mijn advies: blijf bij de *identifiers*, kreten die trots en betekenis oproepen.

De verkoper in de Apple-store te Nijmegen weet wel van wanten, hij laat de technische specificaties in eerste instantie links liggen. Hij vraagt zaterdagochtend gelijk aan de eerst binnenkomende klant: „bekend met Apple? Gaat u ook voor iets heel anders, iets dat alles overhoop gooit? Een slim, dun en hypermodern ontwerp met scherpe pixels? Een iMac dus! Kijk maar, dit is de klasbak.“ Hij heeft het wél door.

*[eerder verschenen in Adformatie]*

## 2. Abstractie is dodelijk

Jacques, een directeur van een facilitaire dienstverlener, heeft snel carrière gemaakt. Hij is nu de topman en hoeft alleen verantwoording af te leggen aan de vicepresident Europa. Dat heeft hij goed voor elkaar. Althans, zo denkt hij. Jacques heeft de marketing-werkzaamheden en de HRM-activiteiten onlangs gecentraliseerd in Antwerpen. Hij heeft deze taken weggehaald bij de sales managers zodat ze zich enkel nog op de cijfers hoeven te richten. Jacques houdt van planning en controle: account managers moeten zelfs verantwoorden als ze 5 minuten omrijden omdat ze niet in een Shell-station willen toiletteren. En Jacques zelf? Hij denkt zich in de kijker te spelen bij de vicepresident. Tja, de kosten gaan omlaag, maar de omzet daalt.

Jacques beging een paar klassieke fouten: te veel centralisering, te weinig vertrouwen in de account managers, te weinig gerichtheid op het primaire proces, te veel planning en controle en weinig verbinding met de mensen in het veld. Jacques leidt getallen, niet zijn mensen.

Het laatste tevredenheidsonderzoek onder zijn medewerkers laat zien dat zijn account managers zich niet gelukkig voelen. Ze ontberen een gevoel van richting. Waarom moeten ze extra uren maken? Voor wie of wat werken ze zich uit de naad?

Jacques is een leider van abstracties: hij heeft de focus op cijfers en probeert met *shared services* de kosten te drukken. Dit *abstracte leiderschap* zal Jacques niet naar Europa brengen! Zijn staf heeft al een motie van wantrouwen