

**COMMUNICATOR**



## **INHOUD**

<b>PROLOOG 7 BEN JIJ EEN COMMUNICATOR?</b>	<b>11</b>
<b>72 INZICHTEN VOOR DE COMMUNICATOR</b>	<b>27</b>
<b>EPILOOG 555 VERANTWOORDING EN DISCLAIMER 558 DANKWOORD</b>	<b>560</b>
<b>COMPLETE INHOUDSOPGAVE</b>	<b>561</b>



*Als je met een mens praat in de taal die hij verstaat,  
gaat het in zijn hoofd.*

*Als je met hem praat in zijn eigen taal,  
gaat het in zijn hart.*

NELSON MANDELA

*Het is beter om te zwijgen en een  
dwaas genoemd te worden,  
dan te spreken en iedere twijfel  
daaromtrent weg te nemen.*

ONBEKEND



## **PROLOOG**

7

We hebben afgesproken op zaterdagmiddag. Een nogal ongebruikelijk moment, maar agendatechnisch gaat het niet anders. Hij is de hele week in het buitenland geweest. De plek van ontmoeting is bij hem thuis. Dat is wel zo praktisch en comfortabel. Met zijn gezin woont hij, niet erg verrassend, in een serene laan die louter kapitale huizen telt. Villa's van mensen die het gemaakt hebben, in een dorp met een naam die daarbij past.

8

Hij loopt voor me uit op het garagepad en daarna door de zijtuin naar de achterkant van het huis, waar zijn werkkamer is. Ik kom hier voor het eerst en wat direct opvalt is de onverstoortbaarheid, zowel van de locatie als de gastheer. De werkkamer is huiselijk ingericht. Een tikkeltje kneuterig zelfs, met een Perzisch tapijtje op de grond en knutsels van de kinderen op de vensterbank.

Mijn aandacht wordt getrokken door de vele meters boeken langs de wanden en her en der verspreid op tafel. Kunstboeken, historische werken, literatuur. *‘Welk boek ben je momenteel aan het lezen?’* vraag ik, om het ijs te breken. *‘Nou, ik zit nu middenin een boek over de Romeinen. Het is razend interessant, maar wel vrij specialistisch. Eigenlijk gaat het alleen over de manier waarop ze destijds veldslagen voorbereidden. De voorbereiding plus de organisatie, daar ging het om bij de Romeinen. Die twee zaken waren bepalend of ze in de uitvoering succes konden boeken.’*

Qua leesvoer had ik veel verwacht, maar dit niet. Hij is CEO van een multinational, één van de grootste op de Amsterdamse beurs. De onderneming is wereldwijd actief met divisies, productgroepen en landenorganisaties. Druk, druk, druk, zou je



zeggen. Weinig tijd ook voor vertier en historische omwegen, zou je kunnen denken. Mijn verwondering kan ik als jonge vent niet binnenboord houden. *‘Dat is toch wel verrassend. Ik had gedacht dat je een flinke stapel interne documenten midden op je bureau hebt liggen. Met bovenop een rapport over jullie activiteiten in Turkije, om maar eens wat te noemen. En dat je daarin ’s avonds en in het weekend zit te lezen. Maar een boek over de Romeinen...’*

Zijn antwoord is van een verpletterende eenvoud. *‘Thuis zakelijke stukken lezen? Nee, nee ... daar kan ik echt niet aan beginnen, dan word ik gek. Kijk, in mijn functie moet je alles overzien en vooral overzicht houden. Dan kun je je niet overal mee bemoeien, geen denken aan. Ik ben er voor het grote geheel. Dat is mijn verantwoordelijkheid en daar word ik voor betaald. Aan zo’n boek over de Romeinen heb ik veel en veel meer, daarvan leer je om strategisch na te denken.’*

Deze CEO bezorgt mij als twintiger een *eye-opener* die mijn kijk op besturen en leidinggeven blijvend zal beïnvloeden. Op het allerhoogste niveau wordt klaarblijkelijk iets gevraagd waarvan de meesten van ons geen idee hebben. En dat ‘iets’ maakt zo’n functie onvergelijkbaar met enige andere baan.

Dit boek is gebaseerd op de vele honderden intensieve contacten, zo niet duizenden, die ik sinds deze ontmoeting heb gehad met bestuurders. *Executives* en *non-executives* op topniveau bij grote organisaties in het (inter)nationale bedrijfsleven, en bij gelegenheid ook gezagsdragers en topambtenaren bij overheden. Zonder hun vertrouwen was ik de patronen in hun karakter en gedrag nooit gaan zien. Zonder hun openhartigheid had ik de 72 inzichten voor de Communicator niet kunnen verzamelen.

Iedere situatie is anders, elk mens individueel en bijzonder. Stap voor stap zijn voor mij in de loop der jaren de verborgen structuren en wetmatigheden zichtbaar geworden in de manier waarop een goede Communicator denkt en werkt. De ongeschreven regels van hun triomfen en mislukkingen heb ik bestudeerd en geanalyseerd. Daarover gaat *'Communicator'*.

Dat roept de vraag op of jij een Communicator bent. Of dat je wellicht de ambitie hebt om een Communicator te worden. Want elk mens communiceert en iedere Communicator moet communiceren, liefst een beetje succesvol, maar niet iedereen is een Communicator.

## **BEN JIJ EEN COMMUNICATOR?**

11

Communiceren is net zoiets als ademen, we kunnen niet zonder en de meesten van ons denken er net zo weinig over na. Iedereen doet het, dus hoe moeilijk kan het zijn? Het tegendeel is waar. Mijn vrouw en kinderen wijzen mij er bijna dagelijks op als ik ergens tekortschiet in de persoonlijke communicatie. En het vervelende is: meestal hebben ze nog gelijk ook.

12

In mijn werk als bestuursadviseur heb ik een bepaald ideaalbeeld ontwikkeld van wat ik gemakshalve de Communicator ben gaan noemen. De Communicator is iemand die in zijn dagelijkse werk in hoge mate afhankelijk is van de wijze waarop hij met andere mensen omgaat. Zijn manier van professioneel communiceren zet de toon voor het verloop van zijn carrière.\*

De volbloed Communicator heeft communicatie nodig om in teamverband een prestatie neer te zetten, om vertrouwen te winnen, onrust te verdrijven, anderen op de juiste manier te inspireren en aan het werk te zetten. Of, om het iets deftiger te formuleren; de Communicator gebruikt communicatie als strategisch instrument om een doel te bereiken. Dat is ook meteen het verschil tussen doelcommunicatie en communicatie van alledag, zoals de gesprekken bij mij thuis met vrouw en kinderen aan de keukentafel. Doelcommunicatie is *a different ball game*.

*\* Daar waar de Communicator in dit boek 'hij' of 'hem' wordt genoemd (met de vervoegingen die daarbij horen), is dat een puur taalkundige keuze zonder enige bijbedoeling. Het is, helaas zeg ik er meteen bij, overigens wel een feit dat bestuurders en leidinggevendenden in de meeste gevallen mannelijk van aard zijn. En mocht je allergisch zijn voor voetnoten, geen paniek: in 'Communicator' zul je nog slechts één andere voetnoot aantreffen.*

Vrijwel overal waar in dit boek communicatie staat, bedoel ik doelcommunicatie. Natuurlijk is er overlap met gewone alledaagse communicatie, maar er zijn minstens zoveel verschillen. In het dagelijks leven is het leuk als iemand ad rem is, gevoel voor humor heeft of talent voor improvisatie. Maar in doelcommunicatie draait het niet in eerste aanleg om spontaniteit of creativiteit. Die komen vooral van pas in de voorbereiding, bij het bedenken van het verhaal en de centrale boodschap. Daarna, als het professioneel communiceren begint, zijn ze riskant en kunnen zelfs levensgevaarlijk zijn.

13

Er zijn meer deugden en plezierige menselijke eigenschappen die in doelcommunicatie al snel licht ontvlambaar zijn, terwijl die elders prijzenswaardig of aangenaam kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan matigheid, voorzichtigheid, plotselinge of onverwachte zelfkritiek, cynisme of licht sarcasme, ietwat grovere grappen, nuanceringen en relativeringen. Allemaal stijlelementen die in persoonlijke contacten, *one-on-one*, of in een kleiner gezelschap goed kunnen werken en soms zelfs onontbeerlijk zijn, maar in doelcommunicatie tot dissonantie kunnen leiden.

Doelcommunicatie is als muziek. *C'est le ton qui fait la musique*. Je luistert eerst naar de melodie, die laat je binnen of je houdt hem op afstand. Pas later hoor je de tekst. Goede muziek raakt je gevoel, je emotie, maar tegelijkertijd is een muzikale compositie een goed doordacht en gestructureerd bedenkfel. Uitgeschreven als bladmuziek zie je een bijna wiskundig samenspel van noten. Een patroon waarin originaliteit, ritme en symmetrie hand in hand gaan. Zelfs muziek die de schijn van improvisatie oproept of daarvoor relatief veel ruimte biedt, zoals jazz, is in de kern een met voorbedachte rade afgebakend

en geprepareerd geheel. In muziek en doelcommunicatie ga je niet over één nacht ijs.

14 Wat het doel is van doelcommunicatie kan voor iedereen verschillend zijn: klanten verleiden, aandeelhouders overtuigen, kiezers winnen, bezoekers trekken of medewerkers motiveren (of in ieder geval niet demotiveren). De 72 inzichten die ik heb bijeengebracht in *'Communicator'* zijn bedoeld voor mensen die ervoor moeten zorgen dat communicatie geen hindernissen tussen mensen opwerpt, maar juist wegneemt. Dat klinkt bedrieglijk simpel. Maar misverstanden voorkomen en het in goede banen leiden van de verwachtingen, is dat in zichzelf al niet een geweldige doelstelling van communicatie?

Mijn primaire en misschien wel meest wezenlijke bron van inspiratie is de kermis van halfslachtig, ongemakkelijk, krakemikkig, ondoelmatig en vermakelijk communiceren waarmee wij allemaal in ons dagelijks leven te stellen hebben. Op het werk, op het schoolplein, in de winkel, bij de sportclub, op vakantie, aan de ontbijttafel, op een verjaardagsfeestje, in een restaurant, in de politiek en in de media. Er wordt heel wat afgeknoeid, op de automatische piloot gevlogen en zonder gedegen oefening een sprong in het diepe genomen. De voorbeelden die we de hele dag zien langskomen zijn talrijk: memo's van collega's, bijsluiters van medicijnen, post van de gemeente over een nieuwe manier van afvalscheiding, gebruikersvoorwaarden van apps.

Ook als communicatie cruciaal is en onlosmakelijk verbonden met iemands functie, ook dan gaat het aan de lopende band mis. Mensen zeggen dingen die ze niet bedoelen. Anderen horen dingen die niet gezegd worden, of tenminste niet zo be-

doeld worden. Het zaad van strubbeling en conflict ontkiemt vervolgens sneller dan onkruid. De oorzaak ligt veel vaker in onoplettendheid, onwetendheid en naïviteit dan in onkunde of boze opzet. Jerzy Kosinski benutte deze herkenbare sjablonen uit het dagelijks leven voor de onwaarschijnlijke belevenissen van Chance, de tuinman die het in zijn boek *'Being There'* schopt tot adviseur van de president. *'Bent u vaak voor de televisie opgetreden?', vroeg de grimeur. 'Nee', zei Chance, 'maar ik kijk wel altijd.'*

Dat brengt ons bij de vraag die als een rode draad door deze opening van het boek loopt: ben jij een Communicator?

15

Een Communicator is iemand die anderen nodig heeft om te presteren. Sterker, die zonder anderen betrekkelijk hulpeloos is en eigenlijk weinig tot niets voor elkaar kan fietsen. Op de keper beschouwd is communiceren het enige dat hij doet, of toch op zijn minst het meest zwaarwegende. Dat is een ultrakorte maar redelijk doeltreffende definitie van de Communicator. Een vrij nuchtere CEO vatte het ooit kort en bondig voor me samen: *'Zelf doe ik helemaal niets. Ik ben de hele dag bezig om ervoor te zorgen dat anderen dingen doen en om daarover met ze te praten.'*

Velen worden geleidelijk Communicator zonder het zelf echt door te hebben, of ze gunnen zichzelf niet het moment om daarbij stil te staan. Het groeiende belang van communicatie in hun werk gaat gepaard met de *werdegang* van veel leidinggevenden: zij beginnen hun loopbaan ergens onderaan de ladder en maken promotie doordat ze lol in hun werk hebben, iets goed doen en omdat ze meer willen. Dan gaan ze collega's aansturen die het werk doen dat zij eerst zelf deden. Soms als

meewerkend voorman, maar vaak al rap vanachter een bureautje in een kantoortje zonder direct contact met de werkvloer. Hun werk verandert radicaal en eerdere werkervaring is nog maar beperkt relevant.

16 Naarmate leidinggevenden verder stijgen, hebben hun werkzaamheden hoe langer hoe minder te maken met datgene waarmee ze ooit begonnen, de dingen waarin ze plezier hadden en waarmee ze succes oogstten. Ze transformeren van expert naar generalist, van leidinggevende naar bestuurder. Een zekere vervreemding en onthechting kan dan optreden. Voor je het weet ben je de weg kwijt in je auto met chauffeur.

Veel *executives* en *non-executives* noemen de jaren waarin ze begonnen, onderaan de ladder, als de meest bezielende en leerzame tijd van hun werkzame leven. Het werk dat leidinggevenden gaan doen als ze de ladder eenmaal beklimmen – steeds meer professioneel communiceren – is compleet anders. Er worden nieuwe en andere competenties aangesproken.

Zoals leidinggeven en besturen een ervaringsvak is, zo is professioneel communiceren dat ook. Een doortastende en zeer ervaren politiemans is niet op voorhand de ideale hoofdcommissaris. Een bevlogen onderwijzer is niet automatisch geschikt als schooldirecteur. Een gewaardeerde accountant of advocaat is niet zomaar een geslaagde managing partner. Succesvol communiceren is in mijn beleving de invloedrijkste kerncompetentie die van een degelijke leidinggevende een uitmuntende kan maken. Een kwaliteit die een kundige en goed opgeleide medicus in de hectische praktijk van alledag kan optillen naar het niveau van een effectieve teamleider en een gewaardeerde dienstverlener in het contact met patiënten. Hoe



stressvoller en meer emotioneel beladen een functie is, hoe meer de toon wordt gezet door de wijze van communiceren.

Eminent leidinggeven en excellent communiceren zijn twee kanten van dezelfde medaille. Door dat te zien én ernaar te gaan handelen helpt de Communicator niet alleen anderen, maar ook zichzelf. Contact met collega's en patiënten is voor een arts net zo onlosmakelijk met zijn functie verbonden als vakkennis, bijscholing en de nieuwste apparatuur. Of, als je meer defensief dan offensief bent ingesteld: medisch specialisten en artsen die beter communiceren met hun patiënten hebben aantoonbaar minder last van klachten, tuchtrechtprocedures en schadeclaims die juridisch moeten worden uitgevochten.

17

De meeste managers en leidinggevendenden kunnen in theorie zelf wel aardig bedenken hoe je dat moet doen; beter communiceren. Bijvoorbeeld door meer tijd te nemen, respect te tonen, aandachtiger te luisteren en de juiste toonhoogte aan te slaan. Dat is mooi en makkelijk gezegd, maar hoe maak je meer tijd in een toch al drukke agenda? Wat is eigenlijk de essentie van respect en op welke manieren toon je dat dan vervolgens het beste? Hoe begin je (en waar eindig je) als je aandachtiger wilt luisteren? En de juiste toonhoogte, waar vind je die? Het antwoord op dit soort vragen definieert de Communicator. Daarover gaat dit boek.

Als je goed kijkt naar wat je de hele dag doet en communicatie beslaat een groot deel van je agenda, dan ben jij in aanleg een Communicator. Desgevraagd zeggen CEO's van grote ondernemingen vaak dat zij zestig tot tachtig procent van hun tijd bezig zijn met communicatie. Ik denk dat die inschatting voor

veel bestuurders, als ze hun werkzaamheden eerlijk onder de loep nemen, nog aan de lage kant is.

18

Door zijn verhoogde positie geniet de Communicator een zekere mate van bekendheid en aanzien. Mensen kijken vaak naar hem op, maar de Communicator heeft het doorgaans niet zo op camera's en spotlights. Kunstenaars, artiesten en sporters communiceren ook veel en ze werken bijna allemaal op de een of andere manier met een team van mensen om zich heen. Daarmee heeft hun geestesgesteldheid zeker gelijkenissen met die van de Communicator. Maar er zijn ook meer dan voldoende verschillen. Zo is de Communicator niet de hele dag bezig met zijn imago en kan hij gewoon over straat zonder herkend te worden.

Overigens heb ik de meest vervreemdende ontmoetingen als bestuursadviseur en daarvoor als journalist gehad met zegevierende sportcoaches, kunstenaars en tv-persoonlijkheden die op de golven van hun eigen succes op drift raakten. Interessante mensen, met verhalen waaraan geen touw valt vast te knopen. Hoe verfrissend is het dan om er iemand tussendoor te zien komen die redelijk normaal uit zijn woorden komt. Iemand die misschien zelfs wel blijk geeft van enige zelfrelative-ring. Wiens verhaal je in een paar zinnen kan samenvatten en doorvertellen. En dan ook nog enige logica bevat.

In '*Communicator*' gaat het veel over de basics, de grondbeginselen die iedere Communicator elke dag kan toepassen. Het gaat ook over de grote momenten die beslissend zijn voor een carrière, die een reputatie en een privéleven kunnen maken of breken. En het gaat over de situaties die de meeste Communicators hooguit één keer in hun leven meemaken. Bij bedrijven

gaat het dan meestal over een crisis of een transformerende fusie of overname. Als het daarin misgaat – en dat gebeurt met de regelmaat van de klok – dan zijn Communicators het achteraf vaak roerend met elkaar eens in hun oordeel: de communicatie heeft gefaald. *‘We hebben te veel naar de juristen geluisterd’* of *‘we hadden eerder openheid van zaken moeten geven’* zijn dan veelgehoorde analyses.

Door mijn werkzaamheden heb ik het geluk dat ik veel van die beslissende momenten van dichtbij mag meemaken. Als adviseur word ik gebeld als de wc verstopt is, het dak in brand staat, de auto schade heeft opgelopen, er een nieuwe keuken besteld moet worden of het huis van de burens te koop komt. En zoals elke rechtgeaarde loodgieter, politierechercheur of brandweerman diep in zijn hart altijd meer wil doen aan preventie, zo heb ik *‘Communicator’* geschreven. Omdat het diep van binnen voldoening geeft om mensen te helpen, ben ik ook uit de journalistiek gestapt en bestuursadviseur geworden.

19

Dat brengt ons terug bij de kernvraag: ben jij een Communicator?

De meeste Communicators zijn intelligente, hoogopgeleide mensen. Dat zijn overigens twee verschillende dingen: intelligent en hoogopgeleid, maar daarover later meer. Voor de intelligente, hoogopgeleide Communicator begint alles met inhoud. Dat is nummer één. Daaraan wordt ook veruit de meeste tijd gependend: het runnen en aansturen van een bedrijf, overleg en vergaderen, het opstellen van een budget, het verrichten van marktonderzoek, nog meer overleg en vergaderen, het doen van een fusie of overname, onderhandelen, het samenvoegen of reorganiseren van afdelingen of hele bedrijven, het

uitstippelen van de koers. Het rationele denken voert dag en nacht de boventoon.

Voor de relaties van de Communicator daarentegen, de mensen die hij iets te vertellen heeft en die hij in beweging moet krijgen, begint het meestal met gevoel. Daar is eigenlijk al meteen, nog voordat er een woord gewisseld is, sprake van een bovengemiddelde storingsgevoeligheid. Leidinggevend en bestuurders die hiervoor hun ogen sluiten, of zich beroepen op hun positie en blinde volgzzaamheid verwachten (of eisen), kom ik gelukkig steeds minder tegen.

20

Maar hoe moet je als Communicator dan te werk gaan, als jij meer inzicht en overzicht hebt dan degenen met wie je communiceert? Hoe bouw je een brug tussen het hoofd en het hart? Hoe overtuig je mensen, overwin je weerstand en leg je verantwoording af zonder er zelf onderdoor te gaan?

Het moderne westerse antwoord op die vragen begint meer en meer in één begrip samen te komen: transparantie. Het is een woord dat je vandaag te pas en te onpas tegenkomt. Allemaal in de denkwijze dat moderne werknemers, kiezers, burgers, aandeelhouders, klanten en leveranciers niet dom zijn, en dus maar het beste over van alles en nog wat volledig en open geïnformeerd kunnen worden. Dit is immers eerlijk en rechtvaardig. Bovendien voorkomt het naderhand allerlei discussie en limiteert het de risico's van een juridische nasleep. Want we hebben toch alles transparant gemaakt?

Praktisch elke organisatie moet zich inmiddels publiek verantwoorden voor zijn bestaansrecht, zijn werkwijze en zijn resultaten. Het is een maatschappelijke beweging, een omwenteling

die in de afgelopen decennia onomkeerbaar bleek en intussen elke dag aan kracht lijkt te winnen. Daar waar de elite ooit geruisloos haar gang kon gaan en bovenbazen vaak een bruin leven hadden, is het tegenwoordig eerder omgekeerd: de baas werkt het hardst van allemaal. Hij (nog wel steeds meestal een hij) maakt de langste dagen en komt als een van de eersten in aanmerking voor de schadelijke gezondheidseffecten en beknutting van de levensverwachting die onmatig hard werken en te veel stress met zich meebrengen. Ga er maar aan staan, als Communicator.

21

In dat licht is het geen wonder dat transparantie aan populariteit wint. Transparantie is een verleidelijke oplossing voor leidinggevendenden die een toenemende druk voelen, die zich ogenschijnlijk ook steeds gedetailleerder moeten verantwoorden voor elke stap die ze zetten (en kunnen struikelen over iedere punt of komma die niet helemaal klopt). Het is een 'oplossing' die op het eerste gezicht ontegenzeggelijk de charme heeft van de open en eerlijke aanpak. Zo zien we transparantie steeds vaker optreden als de poetslap, de stoplap en de schaamlap bij alles wat er gebeurt en misgaat. De communicatiependule, die eeuwenlang uitsloeg naar beslotenheid en achterkamertjes, gestuurd door vriendjespolitiek en gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel, slaat nu door naar transparantie, waarbij elk detail onverwijld met de binnen- en buitenwereld gedeeld zou moeten worden. Wat het aspirientje ooit betekende voor de farmaceutische industrie, dat lijkt transparantie in de 21<sup>e</sup> eeuw te doen voor communicatie.

Maar zoals niet elke ziekte zich met aspirine de kop laat indrukken, zo heeft transparantie ook tal van beperkingen. In veel gevallen werkt dit communicatieve duizendingendoekje