



Als je ze moet overtuigen

De tien hoofdregels voor een geslaagde presentatie

*Reid Buckley**

Inleiding¹

Er zijn vele manieren om een presentatie te houden en er zijn vele adviezen over de beste manier. Daarom willen we u van tijd tot tijd confronteren met verschillende visies op 'de optimale presentatie'. Per slot van rekening is ieder publiek anders, net als iedere spreker, gelegenheid en situatie. Niet iedereen zal zich dan ook door dezelfde adviezen aangesproken voelen.

Hieronder vindt u de 'top tien' met presentatieadviezen van de Amerikaanse adviseur en presentatie-expert Reid Buckley. Hij is niet de eerste de beste. Na een bloeiende carrière in het bedrijfsleven richtte hij zich geheel op toespraken en presentaties. Hij stichtte zijn eigen academie, de 'Buckley School of Public Speaking', en schreef verschillende handboeken over presenteren. Bovendien verwerkt hij in de onderstaande top tien ook de ervaringen van adviezen van een aantal directeurs van vooraanstaande Amerikaanse ondernemingen.

Buckley is op-en-top een Amerikaan en zijn bijdrage is gericht op een Amerikaans publiek en op de Amerikaanse zakenwereld. Niet alle adviezen zijn onverkort over te brengen naar de Nederlandse of Europese situatie. Ook de personen naar wie verwezen wordt, zijn niet altijd bekend bij ons. Toch vinden wij het zinvol om een belangrijk auteur, uit een cultuur waarin retoriek en presentatie zoveel meer aandacht krijgt dan bij ons, eens in dit Dossier aan het woord te laten. Sommige ideeën zullen Nederlandse en Vlaamse lezers wellicht tegen de haren in strijken, zoals zijn zesde advies: 'Laat dia's en andere visuele hulpmiddelen achterwege, tenzij ze absoluut noodzakelijk zijn.' Bij ons heerst nog steeds het idee (of moet ik zeggen 'de misvatting'): 'Eén plaatje is duizend woorden waard'. Maar als u de argumenten en voorbeelden van Buckley heeft gelezen, denk ik dat u het met hem eens bent.

* Reid Buckley is oprichter en directeur van de Buckley School of Public Speaking.

¹ De inleiding is geschreven door drs. Erik van der Spek

De tien hoofdregels voor een geslaagde presentatie

Hoe verheven de positie van de spreker ook is, of hoe bescheiden die van zijn publiek, de eerste is altijd minder belangrijk dan de laatste (zoals Zijne Heiligheid de Paus de dienaar van de dienaren Gods is). De president van een naamloze vennootschap heeft als directe meerderen de raad van bestuur met zijn voorzitter, over wie de aandeelhouders hun oordeel vellen. Elke stafmedewerker in een organisatie heeft als zijn meerdere zijn directe chef en, in breder verband, de chefs van zijn chef, die op het hoogste niveau weer uit de aandeelhouders bestaan.

En nu een bekentenis: het was al zo lang geleden dat ik directeur van een onderneming in de *Fortune 500* was, dat ik advies heb ingewonnen bij vrienden en afgestudeerden van de Buckley School: James L. Ferguson, gepensioneerd directeur van General Foods; C.L. 'Jerry' Henry, vroeger directeur van DuPont en nu voorzitter, president en directeur van Johns Manville Corp.; Brian J. Lipke, voorzitter en directeur van Gibraltar Steel Corp.; en Edwin Russell, directeur van Minnesota Power Inc. Dat hun aanbevelingen zo vaak samenvallen of elkaar overlappen, versterkt hun gezag.

Hun aansporingen zijn essentieel voor elke gelegenheid waarbij u als spreker om de goedkeuring van een ander vraagt, hetzij voor eerdere prestaties hetzij voor een nieuwe gedragslijn. Dezelfde principes zijn grotendeels ook van toepassing als u een product aan potentiële klanten wilt verkopen. We nemen ze één voor één door.

De tien hoofdregels voor een geslaagde communicatie

1. Houd het simpel, houd het kort
2. Bedenk dat je zowel jezelf als je ideeën verkoopt
3. Voorbereiden, oefenen, bijschaven
4. Peil de 'temperatuur' van je publiek
5. Heb geduld
6. Laat dia's achterwege
7. Breng eerst het slechte nieuws
8. Zorg dat je weet waar de lichtknop zit
9. Vermijd jargon
10. Geef toe dat je het antwoord niet weet



Regel 1. Houd het simpel, houd het kort

Maak het nooit langer dan een uur en een kwartier, wat al 15 minuten te lang is. Beperk uw presentatie voorzover enigszins mogelijk tot maximaal een uur.

Houd het scherp: doe verslag in kernachtige en bondige bewoordingen. Verspil de tijd van de mensen niet aan wat zij al weten; geef ze iets nieuws, laat de verbeelding werken. En zorg ervoor dat u ze van tevoren inseint over de vraag of zij naar aanleiding van de bijeenkomst actie moeten ondernemen of dat het slechts informatief is bedoeld (ik zou niet graag de aandacht van mijn directeur of bestuur opeisen alleen voor de informatieve waarde van wat ik te zeggen heb; aan mijn tekst moet iets ten grondslag liggen dat een beslissing op hun hoge niveau vereist, ook al hoeft die beslissing niet meteen te worden genomen).

En ga de directeur of het bestuur alsjeblieft niet aan hun kop zaniken. Wees niet zo stoutmoedig, nieuw of revolutionair dat je hen compleet van hun stuk brengt met verhalen die hun verbeelding te boven gaan, zodat ze niet begrijpen wat voor nieuws je voorstelt.

Vergeet nooit dat de inhoud van een zakelijk verslag belangrijker is dan de stijl waarin het wordt gebracht; maar als de inhoud onhandig wordt uitgelegd, kan een brutalere concurrent er met de buit vandoor gaan. Eén van de mooie dingen bij het lezen van John Maynard Keynes of John Kenneth Galbraith is dat zij bijna altijd stijlvol en onderhoudend schrijven, ook al kun je er zeker van zijn dat het allemaal wel erg mooi lijkt. Eén van de gruwelen bij het lezen van een toespraak van Al Gore of Bill Clinton is dat die, ook al ben je het voor honderd procent eens met wat zij zeggen, in zulke saaie bewoordingen is gesteld dat je zou willen dat je van Newt Gingrich hield. Ook in het bedrijfsleven, dat zo keihard heet te zijn, doet zich het (ontnuchterende) feit voor dat de inhoud jammerlijk vaak het onderspit delft tegen de stijl, want stijl *verleidt* en is even goed in het verklaren van korsetten, hoepelrokken, gefrituurde mensenhuid in palm-olie, glamour of de aanblik van die oude gek van een Walter Cronkite die in het openbaar snikkend commentaar geeft bij een herdenking van JFK.

1. Houd het simpel, houd het kort.

Tips



- ✓ Laat de presentatie niet langer duren dan maximaal één uur.
- ✓ Houd het scherp; in kernachtige en bondige bewoordingen.
- ✓ Geef de toehoorders iets nieuws; laat de verbeelding werken.
- ✓ Maak duidelijk of de presentatie informatief bedoeld is of dat er naderhand actie nodig is.
- ✓ Stijl verleidt.

Valkuilen



- ✗ Vertel geen verhalen die de verbeelding van uw toehoorders te boven gaan.
- ✗ Vergeet niet dat, hoewel de inhoud van de presentatie belangrijker is dan de stijl, een boodschap die slecht is verpakt vaak een slechte boodschap is.

2.
Bedenk dat je zowel jezelf
als je ideeën verkoopt.

Regel 2. Bedenk dat je zowel jezelf als je ideeën verkoopt

Uw ideeën zijn misschien van zichzelf al overtuigend, maar u bent degene die ze aan de man moet brengen. Hier doet de stijl zijn intrede: een slimme, elegante presentatie kan ook vervelende aanpassingen of koersafwijkingen aanvaardbaar maken. U moet erachter staan. Of uw voorstellen overeind zullen blijven, is afhankelijk van uw eigen kaliber: uw reputatie als iemand die verstandig en scherpzinnig is, de meeslepende wijze waarop u uw verhaal op dat moment naar voren brengt. Controleer, controleer nog eens – en nog eens – of u bepaalde gegevens misschien verkeerd hebt geïnterpreteerd of een verkeerde logica hebt toegepast die u bij zorgvuldige eerste lezing over het hoofd hebt gezien. Iedereen kan fouten maken in het weergeven van feiten of in logisch redeneren. Voor die twee risico's – of zelfs maar een van beide – ben je nooit immuun.

Anekdote 1

Het manuscript van een boek wordt zeven, acht, tien keer door de auteur doorgelezen; vervolgens wordt het doorgenomen en bekritiseerd door zijn redacteur, waarschijnlijk een vakman; dan wordt het herschreven en nog eens twee of drie keer door de auteur gelezen; daarna wordt het aan de redacteur en aan de kopijredacteur voorgelegd; vervolgens wordt de strokenproef of drukproef voor een laatste correctie naar de auteur gestuurd. Ondanks dit alles ontdekt de schrijver, zodra hij het gepubliceerde boek openslaat, dat hij voor de datum van het Verdrag van Utrecht 1317 heeft ingevuld (in plaats van 1713), dat hij het heeft over Vestaalse *magen* in de Griekse tempel, dat hij een concerto van Bach prijst om zijn *klassieke* opbouw, dat hij op de een of andere manier een halve regel heeft weggelaten die een verbinding vormde tussen A en B zodat B nu wel aardig maar onbegrijpelijk is, en dat hij *clique* heeft geschreven waar hij *chique* bedoelde of *quick* waar hij *quiche* bedoelde, waar hij bovendien totaal niet van houdt. Tot zijn ontzetting ontdekt hij tientallen blunders, waarvan hij er zelf twee of drie in de drukproeven

had gecorrigeerd maar die op een of andere manier toch verkeerd zijn teruggekomen, als een virus met een moleculair geheugen voor zijn kwaadaardige vorm. Bijvoorbeeld wanneer een of andere imbeciel ergens *verdienstelijk* heeft vervangen door *verderfelijk*, terwijl hij (verdorie!) wel degelijk *verdienstelijk* bedoelde en het op de drukproef dus opnieuw heeft gecorrigeerd, waarna er toch *verderfelijk* uitkomt.

Het soort onvermijdelijke zetduiveltjes (zie Anekdote 1) die eigen lijken te zijn aan iedere omzetting van gedachten naar het gedrukte woord, brengen al genoeg narigheid zonder dat je de kans loopt op nog meer blunders door slordigheid of luiheid. Ga niet denken dat het overbodig is om je tekst door te nemen, door te nemen en nog eens door te nemen; bedenk gewoon dat je baan op het spel staat, je hoofd onder de bijl ligt, je vrouw en kinderen alleen achterblijven...

Regel 3. Voorbereiden, oefenen, bijschaven

In een gesprek met uw chef moet u misschien improviseren in wat u te zeggen hebt; u bent verplicht zijn vragen te beantwoorden. Maar als u een rapport opstelt voor een directievergadering waar ook uw baas en de raad van bestuur misschien aanwezig zijn, doe dan het hele akelige karwei van tevoren en oefen uw tekst voor uzelf. Neem niet het risico dat het zweet u op een vreselijke manier uitbreekt wanneer u het woord moet nemen en de afschuwelijke gedachte bij u opkomt: *Ik had dit allemaal goed moeten overdenken en mijn redenering duidelijk moeten maken voordat ik mijn mond opendeed*. Er zijn maar weinig gevallen waar de foltering zo erg is: misschien als je door de directeur voor een ernstig vergrijp op het matje wordt geroepen als je vijftien bent, of door de H. Petrus ter verantwoording wordt geroepen voor het laatste oordeel.

3.
Voorbereiden, oefenen, bijschaven

Regel 4. Peil de 'temperatuur' van je publiek

Knal niet regelrecht op uw doel af. Peil vertrouwelijk de mening van uw publiek voordat u uw verhaal houdt. Als u absoluut zeker weet dat uw baas of de directeur het afschuwelijk zal vinden wat u hun meent te moeten voorhouden, bereidt u dan voor op de consequenties, doe uw best om uw mening zo verleidelijk (stijlvol) mogelijk over te brengen en verschiet niet al uw kruit zolang zich geen geschiktere gelegenheid voordoe. Als u absoluut zeker weet dat bepaalde bestuursleden uw boodschap heel

4.
Peil de 'temperatuur' van je publiek.
Wees je bewust van verborgen agenda's die mogelijk latent aanwezig zijn.

vervelend zullen vinden en als een confrontatie onvermijdelijk is omdat u niet met een goed geweten uw mond kunt houden, zoek dan bondgenoten in het bestuur. Mobiliseer uw hulptroepen voordat u in de aanval gaat.

Regel 5. Heb geduld

5.
Heb geduld, zowel in strategisch als in tactisch opzicht.

Denk twee keer na voordat u een controversieel standpunt naar voren brengt, geef uzelf niet bloot en spring zuinig om met uw middelen totdat u voldoende bondgenoten hebt verzameld (zie Regel 4). Als u eenmaal hebt besloten dat een beslissing niet langer kan worden uitgesteld, ga dan nauwgezet tewerk bij het uiteenzetten, uitleggen en verdedigen van uw mening. Verwacht onbegrip, scepsis en vijandigheid. Dat zijn natuurlijke reacties wanneer iemand iets te zeggen heeft dat tegelijk interessant en anders is. Vat een tegenwerping nooit persoonlijk op en neem uw tegenstanders nooit hun verzet kwalijk. U hebt er zelf om gevraagd.

Dit is belangrijk. Behandel mensen die het niet met u eens zijn nooit als vijanden of, erger nog, als stommelingen (het laatste is nog de ergste belediging.) Zorg dat u nooit ook maar van het geringste vleugje neerbuigendheid of minachting blijk geeft. Wees altijd luchthartig. Leer eindeloos tactvol zijn. Sta open voor alle externe overwegingen die voor de ander misschien een bron van verwarring zijn. Komt door uw voorstellen iemands baan in gevaar? Zal het ten koste gaan van iemands gezag, zullen zijn verantwoordelijkheden worden ingeperkt? Betekent uw rapport misschien impliciet dat iemand op een hoge positie er een rommeltje van heeft gemaakt? Onderga welwillend een persoonlijke aanval en leer ervan.

Regel 6. Laat dia's achterwege

6.
Laat dia's en andere visuele hulpmiddelen achterwege, tenzij ze absoluut noodzakelijk zijn

De technieken voor het uitvoeren van een afschuwelijk ingewikkeld proces zoals een chirurgische ingreep kunnen nadere visuele uitleg noodzakelijk maken. Maar dat zijn zeldzame, speciale gevallen. Wanneer die noodzaak niet bestaat, gebruiken mensen visuele hulpmiddelen *als een uiting van hun onzekerheid*, als een middel om de aandacht van zichzelf af te leiden of als een stilzwijgende bekentenis dat zij het niet met woorden duidelijk kunnen maken. Ze leiden ook op een funeste manier af van waar het centrale aandachtspunt hoort te liggen, namelijk bij de spreker. Er is een Spaans gezegde over de strijd tegen het dikker worden naarmate men ouder wordt: *el culo o la cara*. Het is je achterste of je gezicht: het één zet uit of het ander verschrompelt. De hoofdrol is hetzij voor de spreker hetzij voor zijn visuele hulpmiddelen weggelegd. Eén van die twee zal de aandacht naar zich toe trekken.

Wanneer u grafieken, dia's en sheets vermijdt *waar dat maar kan*, wordt de spreker gedwongen zijn proza zo bij te schaven dat hij zijn verhaal kernachtig en duidelijk overbrengt. Zijn taalgebruik moet het publiek dwingen zich visueel voor te stellen wat hij vertelt. Deze inspanning van de zijde van het publiek, die wordt vereist door de complexiteit (laat staan helderheid) van wat de spreker meedeelt, vergt de absolute aandacht van het publiek, hetgeen een zware inspanning van de spreker vergt in zijn schrijven en in zijn mondelinge presentatie. De spreker zal het warm krijgen, dat zeker; hij zal doodop zijn als hij klaar is. Maar zijn publiek zal verrukt zijn: op de proef gesteld, meegesleept, wijzer geworden. Als de spreker zwijgt, zal de betovering die hij tot stand heeft gebracht misschien nog enkele ogenblikken aanhouden, waarna zij wordt verbroken door een donderend applaus. (Dromen kunnen we wel.)

Anekdote 2

Enkele jaren geleden kwam een zeer hoge stafmedewerker van een heel groot, geavanceerd technisch bedrijf voor defensie bij ons omdat hij zich geen raad meer wist. Hij had het executive seminar voor communicatieve vaardigheden gevolgd, maar verkeerde toch in een crisis. Joshua had de slag om Jericho gewonnen, de Berlijnse Muur was gevallen, het Congres bezuinigde op de militaire uitgaven en de contracten waarvan zijn onderneming sterk afhankelijk was, droogden op. Er was onverwacht een bijzondere vergadering van het bestuur en alle divisiehoofden van de onderneming belegd. Onze cliënt had van de directeur, zijn directe chef, te horen gekregen dat hij op die vergadering een uitgebreide presentatie moest geven waarbij (a) over de toekomst van de onderneming zou worden beslist en (b) over zijn toekomst bij de onderneming zou worden beslist.

Hij stuurde een technicus vooruit die twee dagen met onze schrijfster, Kathleen Parker, moest overleggen voordat hij zelf arriveerde voor een 18 uur durende spoedcursus. De toespraak die hij had opgesteld, was geschreven in een vreemd soort Engels dat voor een niet-technicus erg leek op de taal van de Bosjesmannen in de Grote Kalahariwoestijn. Niet alleen was het absoluut jargon, maar de tekst besloeg 50 pagina's, voldoende voor een verhaal van twee uur, terwijl er 98 schema's en grafieken bij zaten. Kathy en later ik hebben het verhaal van het eerste tot het laatste woord herschreven en samen tot 40 minuten teruggebracht. Ondanks het woedende geschreeuw van de technicus en de heftige zenuwtrekkingen van onze cliënt hebben we er alle schema's op twee na uitgegooid, waarmee de noodzaak van een overheadprojector helemaal verviel.

Ik moest met de arme jongen repeteren. Hij kon zich niet voorstellen dat hij zijn presentatie hield zonder het houvast van die ondraaglijk saaie, overbodige – en uiteindelijk zinloze – visuele hulpmiddelen. Hij maakte zich zorgen dat zijn baas

zich geschoffeerd voelde. (De technicus werd helemaal hysterisch toen wij zijn creaties er een voor een uitgooiden.) Maar wij hadden de overhand en het gevolg was dat (a) het bedrijf van onze cliënt met succes hervormingen in zijn zakelijke opstelling doorvoerde in de richting die onze cliënt voorstelde, terwijl (b) hij een groot persoonlijk succes op zijn conto kon bijschrijven terwijl zijn directeur hem complimenteerde met de helderheid, efficiency en duidelijkheid van zijn verhaal waarin, zo zei hij, ‘godzijdank niet van die vervloekte schema’s of andere visuele foefjes zaten die de aandacht afleiden’.

Als u *per se* niet zonder schema’s en cijfertabellen kunt om uw verhaal te ondersteunen, deel die dan uit voordat u uw verhaal houdt. Laat ze opnemen in de congresmap die bij aankomst wordt uitgedeeld. Deel ze uit bij het ontbijt of als de mensen de zaal binnenkomen. Ga niet al die cijfers doorploeteren die op papier staan. Kies uit het geheel die feiten en cijfers die belangrijk of essentieel zijn voor een goed begrip van uw argumentatie. Zeg nooit in de loop van uw verhaal: ‘Op pagina 17 van de losbladige map die aan u is uitgereikt, vindt u de groeicijfers voor allergieën van de ademhalingswegen in de VS over de afgelopen 25 jaar in verhouding tot het toenemend voorkomen van mensen met rood haar van Ierse afkomst en de gelijktijdige verspreiding van ongeveegde fabrieksschoorstenen van de stedelijke centra naar de buitenwijken.’ Waarom? Omdat een verontrustend groot aantal mensen in het publiek in hun map zal gaan bladeren op zoek naar pagina 17 – en als ze die vinden, zal hun aandacht worden getrokken door andere informatie op die pagina of ze gaan zich verdiepen in een schema een paar pagina’s verder waar ze per ongeluk terechtkomen en dat toevallig te maken heeft met een punt dat u later wilt aansnijden – zodat ze (in beide gevallen) intussen totaal geen aandacht meer hebben voor uw verhaal terwijl uw stem nog als een soort achtergrondmuziek in hun hoofd blijft doorklinken. Je raakt je publiek niet kwijt als je verwijst naar het materiaal dat zij tevoren hebben gekregen, maar als je daar juist de aandacht op richt en je publiek uitnodigt hun aandacht van jou zelf af te wenden en te richten op wat zij in hun handen hebben.

Zeg aan het begin of aan het eind van uw praatje: ‘De mappen die we aan u hebben uitgedeeld, bevatten de feitelijke gegevens die onderbouwen wat ik [zo dadelijk ga zeggen] [zojuist heb gezegd]. Bestudeert u die gegevens op uw gemak. Als u ergens specifieke vragen over heeft, dan kunt u die [stellen als ik klaar ben] [nu stellen].’

Regel 7. Breng eerst het slechte nieuws

Als u dat niet doet, loopt u kans dat u van onoprechtheid wordt beschuldigd of dat het vermoeden rijst dat de spreker een lafaard is. Bovendien, wie wil zijn publiek nou in een onprettige stemming achterlaten?

7.
Breng eerst het slechte nieuws

Regel 8. Zorg dat je weet waar de lichtknop zit

Mijn vriend Joe Sullivan is een eersteklas directeur en een Ier met een opvliegend karakter. Managers van de tweede garnituur die graag een trapje hogerop willen, maken vaak de meest elementaire stomme fouten, zo vertelde hij. ‘Ze hebben een hoop tijd nodig om de overheadprojector aan de gang te krijgen en de lichtknop te vinden. Ze wekken de indruk dat ze zich niet goed op hun presentatie hebben voorbereid.’

8.
Zorg dat je weet waar de lichtknop zit

Anekdote 3

Ik heb nog steeds regelmatig nachtmerries over mijn poging om aan Abercrombie & Fitch een ingenieus apparaat te verkopen dat was uitgevonden door Alfonso Urquijo, een Spaanse bankier en een internationaal bekend sportman, waarmee de schutter zichzelf in zijn kantoor kon testen op ieder denkbaar vliegend voorwerp dat op hem af kwam of van hem weg bewoog. Het werkte via willekeurig rond-draaiende metalen sjablonen in een projector waarmee op een egaal gekleurde muur de schaduwen van eenden, duiven of fazanten geprojecteerd konden worden. Die beelden sprongen als bij verrassing vanuit alle hoeken te voorschijn. De schutter richtte daar dan zijn favoriete wapen op, waarbij een speciaal ontworpen flitslamp aan de loop was bevestigd die bij het overhalen van de trekker een sterke lichtbundel produceerde. Als je langs de loop keek, kon je zien of het schaduwdoel in die heldere lichtcirkel werd gevangen.

Het draaien van één sjabloon stond gelijk aan een ronde kleiduiven schieten - of was misschien zelfs beter. Tienduizenden druk bezette managers zouden zich haasten om dit fantastische apparaat aan te schaffen en in hun kantoor te installeren.

‘Maar werkt het ook?’ vroeg de president en directeur die wantrouwig stond tegenover elk ingewikkeld apparaat dat in Spanje was gemaakt. ‘Absoluut,’ zei ik. ‘Feilloos,’ zei ik. ‘Prachtig,’ zei ik.

De hele top van dat indertijd majesteitelijke handelsconcern in sportartikelen (waarmee ik eerder zaken had gedaan in verband met de export van leren patroontassen) kwam bijeen in de directiekamer op de tiende verdieping van hun zaak aan Madison Avenue om deze geweldige uitvinding te aanschouwen. Ik ben niet technisch aangelegd. Eigenlijk is het zo dat alle techniek die sinds het begin van het industriële tijdperk is uitgevonden, tegen mij samenzweert; dat is al zo sinds ik op deze wereld kwam, misschien omdat dat in Frankrijk was. Niettemin had ik geleerd hoe ik dit apparaat moest bedienen: ik stelde de projector op, sloot het snoer aan op de 220/115 transformator en sloot die weer aan op het stopcontact op de plint, koos een sjabloon uit en installeerde dat precies zoals ik geleerd had, en klikte de schijnwerper vast onder de loop van een gestroomlijnde Purdy .20, die ik met enig ceremonieel aan de voorzitter van het bestuur overhandigde. Vervolgens begon ik aan een beschrijving van de wonderen waar we zo dadelijk allemaal getuige van zouden zijn, terwijl ik zocht naar de schakelaar waarmee ik de projector kon aanzetten.

Mijn zoekende hand en vingers konden hem niet vinden. Een snelle verdere zoekactie op de tast hielp niet. Mijn tong bleef in beweging terwijl ik beide handen vlug heen en weer liet gaan over de bovenkant, langs de zijkanten, de voorkant, de achterkant en zelfs de onderkant van de projector, maar zonder succes: nergens een spoor van een pinnetje, een knopje of een hendeltje. Ten slotte staakte ik mijn verhaal en wijdde me openlijk aan mijn wanhopige zoektocht. ‘Misschien zit het aan het snoer,’ zei de voorzitter vriendelijk en keek onder de tafel. ‘Ik geloof dat ik het zie!’ riep de president en directeur, terwijl hij zich op handen en knieën liet zakken om zo’n Europese schakelaar te onderzoeken die in een snoer zit ingebouwd. Maar dat was hem niet. ‘Laat mij eens kijken,’ zei een stevig gebouwd directielid die mij opzij duwde om de projector te onderzoeken. Maar hij had even weinig geluk als ik... en de anderen. De hele zoektocht begon met hilariteit, maar eindigde in ergernis. Een half uur later vertrok ik met mijn geweldige uitvinding.

Ga er nooit van uit dat iets vanzelf spreekt: zorg ervoor dat alles werkt zoals het moet en dat u weet waar de cruciale schakelaar zit, maar bedenk dat de belangrijkste schakelaar in de hoofden uw je publiek zit.

Regel 9. Vermijd jargon

Directeuren van grote ondernemingen zijn over het algemeen niet stom; het zijn voor het merendeel ontwikkelde mensen die goed zijn onderlegd en eerbied hebben voor eenvoud. Zij kunnen net zo slecht tegen nodeloos ingewikkelde zinsconstructies en dure woorden van meerdere lettergrepen als andere mensen. Het zijn misschien *kl...zakken*, maar ze zijn niet gek. Zakelijke teksten hebben tegenwoordig vaak de duidelijke bedoeling het inzicht te belemmeren, als een idioom waarachter je je kunt verschuilen. Het doel is het omgekeerde van heldere betekenis: vertroebeling. Het uiteindelijke doel is dat de auteur zich gemakkelijk kan onttrekken aan zijn verantwoordelijkheid voor wat hij zegt, en achter veel omhaal van woorden kan verbergen dat hij weinig ideeën heeft. Het is prachtig. Het is een zegen voor lafheid en middelmatigheid. *Maar probeer daarmee niet bij topmanagers aan te komen.*

Zij weten wat er te koop is. Als met het hete lemmet van een mes ontleden zij met hun intelligentie iedere vorm van aanmatiging en gewichtigdoenerij. Zij hebben het meteen in de gaten als iemand niet weet waar hij het over heeft en zijn onwetendheid probeert te verdoezelen met overbodige breedsprakigheid of vage onzin. Een goede toespraak is misschien niet voldoende om een hogere positie te bereiken, maar een toespraak met veel bombast doet je zeker de das om.

9.
Vermijd jargon, technisch geleuter, zakelijk gezwam, de derde persoon en de lijdende vorm

Regel 10. Geef toe dat je het antwoord niet weet

Wees daarin eerlijk en als u om een antwoord verlegen zit, neem u dan voor om dat bij de eerste de beste gelegenheid op te zoeken en het via e-mail, fax of anderszins aan je baas (directeur en directie) door te geven.

Ervan uitgaande dat u niet dom bent, wint oprechtheid het altijd van net doen of je alles weet. Als u uw onwetendheid toegeeft, is dat een lofwaardige bescheidenheid van geest. Iemand die alles denkt te weten, is vermoeiend. Hij is op uw baan uit, daar kunt u zeker van zijn. Bovendien is hij vaak zo met zichzelf ingenomen en zeker van zijn kennis dat hij de kans loopt enorme fouten te maken in berekeningen of feiten. Een snel en vlot antwoord kan verfrissend zijn; een lichtvaardig antwoord is dat nooit.

10.
Geef toe dat je het antwoord niet weet als je het antwoord niet weet

Tips



Houd je in het algemeen aan de hierboven beschreven regels voor het benaderen van de mensen die boven je staan en houd je daarnaast aan de volgende punten:

- ✓ Wees niet neerbuigend.
- ✓ Spreek in eenvoudige bewoordingen, maar vermijd ruwe, schunnige of godslasterlijke taal.
- ✓ Als u uw medewerkers wilt feliciteren met iets wat zij goed hebben gedaan, doe dat dan met oprecht enthousiasme en ga niet overdrijven.
- ✓ Als u gedwongen bent uw medewerkers te berispen om hun slechte prestaties, doe dat dan in alle openhartigheid.
- ✓ Wees kwistig met humor, maar zorg wel dat uw boodschap daardoor niet op de tweede plaats komt.
- ✓ Verlaag uzelf niet tot een bemoeial: u vertegenwoordigt de directie, niet de vakbond.
- ✓ Probeer nooit bij iemand in de gunst te komen.
- ✓ Verspreid geen praatjes over de mensen boven u, maak geen kleinerende opmerkingen over hen en duld geen kleinerende opmerkingen over hen.
- ✓ Zorg dat u niet door een bepaalde groep wordt ingepalmd.
- ✓ Probeer uzelf niet geliefd te maken door te verwijzen naar uw vroegere glorie tijd op het voetbalveld, de tennisbaan of de ijsbaan.

Reid Buckley, 'When you have to put it to them: the 10 cardinal rules of giving a successful presentation', *Across the Board*, October 1999, p. 44-48.
Vertaling: Peter van der Kaaij.