

## THEMA: *OPEN*

*Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock, VRHL*



*Ergens in de jaren negentig werd ‘transparantie’ de heilige graal voor bedrijven en overheden. Veel goede bedoelingen ten spijt is die openheid juist vaak erg verhullend. Het vocabulaire is hier en daar uitgegroeid tot een ware kunstvorm. Ook op accountantskantoren lopen artiesten rond die met mooie woorden vakkundig om de pijn heen weten te draaien.*

**I**n 2004 begon ik met een onregelmatig verschijnend weblog over opblaastaal op websites, in *mission statements*, persberichten en dergelijke. Het recept was simpel: ik selecteerde zo’n stuk proza en probeerde in nuchtere woorden te ontleden wat er nu echt werd gezegd. Een voorbeeld: een mediamanager van de Rabobank die stelt dat hij op radiozender BNR “Prima kan *targetten* in een uitstekend *umfeld*”. In de jaren tachtig van de vorige eeuw zouden we nog gewoon zeggen: we weten precies wie er naar die zender luistert. Ik doopte mijn website ‘Brokjes visie naar de toekomst toe’. In mijn ogen droop het sarcasme daar vanaf. Groot was dan ook mijn verbazing toen een opdrachtgever deze naam als mijn firmanaam op een lijst van deelnemers aan een seminar zette. Het sarcasme was haar blijkbaar ontgaan.

### **DILBERT**

Inmiddels ben ik al jaren gestopt met deze weblog, maar evengoed lijkt opblaastaal steeds verder op te rukken. Het (ludieke) verzet ertegen overigens ook. De bekende cartoon ‘Dilbert’ is een klassieker in dit verband. En in Nederland hebben we Japke-d. Bouma die er in NRC Handelsblad al jaren wekelijks een column aan wijdt en er succesvolle boekjes over schrijft, met veelzeggende titels als ‘Uitrollen is het nieuwe doorpakken’. Dagvoorzitter Richard Engelfriet houdt op Twitter mensen bij de les over de zin en onzin van managementhypes en lepelt ook vaak pareltjes opblaastaal op om deze aan de kaak te stellen. Als managementcentrum De Baak *grassroot leadership* modules aanbiedt of onbegrijpelijke concepten als ‘polyfonisch leiderschap’ introduceert, stelt Engelfriet er terecht kritische vragen bij. En als een Nyenrode professor de woorden ketensamenwerking, *cross-border*

risicomanagement en *end-to-end* risico’s in één zin propt zijn de rapen ook gaar.

### **CANDIDATE JOURNEY**

Opblaastaal is dus alomtegenwoordig en volstrekt geaccepteerd. In elk geval binnen veel bedrijven en overheden. Zodra je daar binnen bent ga je het blijkbaar binnen de kortste keren normaal vinden. Een geweldig *sign of the times* is dat wervingsbureau Young Capital besloot de strijd aan te gaan met opblaastaal in vacatureteksten. Want de jonge kandidaten die nog niet zijn geïndoctrineerd in corporate omgevingen, hebben natuurlijk geen idee of ze een ‘dynamische channel manager’ zijn en wat zo’n ‘hands-on mentaliteit’ precies is. Met de ‘vacaturefix’ helpt een tekstschrijver van Young Capital de opdrachtgever om een vacaturetekst te ontdoen van opblaastaal. Dat is natuurlijk goedbedoeld. Maar hoe hardnekkig het probleem is wordt op de site van Young Capital ook pijnlijk zichtbaar, als we in hun eigen berichten lezen dat ze een ‘gepersonaliseerd *onboarding*-traject’ hebben ontwikkeld voor de *candidate journey*. Pardon?

Opblaastaal afdoen als onschuldige dikdoenerij doet geen recht aan het verschijnsel. Er zit vaak ook een motief achter en dat heeft alles te maken met de (maatschappelijke) wens om transparant te zijn. Die wens is er niet altijd geweest, al valt dat anno 2019 lastig voor te stellen. In 1988 schreef de New York Times: “*Transparency is not just for glass, water and lies anymore. There are transparent cities, transparent economies, transparent countries.*” Maar met de transparantie die toen zijn intrede deed en in de jaren negentig tractie kreeg is iets gek aan de hand. Ten eerste dat transparantie vrijwel altijd als oplossing wordt voorgesteld, zonder na te denken of dat ook wel →

## 'TRANSPARANTIE LIJKT HET DUIZEND-DINGEN-DOEKJE TE ZIJN VOOR ALLE PROBLEMEN.'

echt helpt. Transparantie lijkt het duizend-dingen-doekje te zijn voor alle problemen. Etnisch profileren door agenten? De politie moet voortaan transparant vertellen hoe het aanhoudingenbeleid wordt uitgevoerd. Belastingontwijking door internationaal opererende bedrijven? Laat ze voortaan transparant rapporteren hoeveel ze per land betalen. Tegen dergelijke redeneringen valt ook van alles in te brengen, maar dat valt buiten het bestek van dit verhaal. Waar het wel om gaat is hoe verhullend organisaties zijn

met woorden als ze transparant moeten zijn. Organisaties die zeggen dat ze ergens transparant over willen zijn, doen in werkelijkheid juist vreselijk hun best om met mooie woorden niet helder te zijn. Taal wordt in de handen van een begenadigd schrijver dan een geweldig wapen om lastige issues in een warm bad weg te laten glijden.

### HEET HANGIJZER

Dat wordt overigens steeds lastiger, in een tijd waarin er bijna geen geheimen meer zijn en vrijwel alles bekend wordt via sociale media en andere digitale kanalen. Een tijd waarin je dus zelf steeds minder strakke regie kunt nemen over de communicatie. Als er een filmpje opduikt waarin een passagier hardhandig en tot bloedens toe uit een vliegtuig wordt getrokken door grondpersoneel van United Airlines, dan is dat 'echte transparantie'. Maar de ceo van de vliegmaatschappij, die de volgende dag ook

## BROKJES VISIE IN ACCOUNTANTSLAND

|   | WAT STAAT ER ECHT?  | DE BRON VAN HET BROKJE  |
|---|---|---|
| <i>Bij dit businessmodel, waarbij IT steeds centraler staat, past een frisse blik op beheersing en zekerheidsverschaffing en wordt afstand genomen van raamwerken en richtlijnen.</i>                 | Als je meer IT gebruikt moet je ook op een andere manier controleren. | Een bericht van KPMG over de veranderende rol van de IT-auditor.                |
| <i>Een benadering die het huidige silodenken doorbreekt, agile en dynamisch is, integratie en inbedding waarborgt, de inzet van tooling en permanente monitoring voorschrijft.</i>                    | Geen flauw idee.  | Een bericht van KPMG over de veranderende rol van de IT-auditor.                |
| <i>Technologie is een cruciaal onderdeel van onze transformatie naar een purpose geleide en waarden gedreven organisatie.</i>   | Technologie helpt ons meer maatschappelijke waarde te bieden.         | Jaarverslag PwC 2017/18   |
| <i>Onze purpose is het logische kompas op onze reis. De eerste prioriteit van ons veranderprogramma is het verder doorleven van de journey.</i>   | Geen flauw idee.  | Transparantieverlag PwC 2015/16   |
| <i>Veranderen van een organisatie, waarbij cultuur en gedrag een belangrijke dimensie vormen, vraagt tijd.</i>  | Cultuurverandering vergt tijd in elke organisatie.                    | Transparantieverlag Mazars 2017/18  |
| <i>Om deze cyclus te borgen is een multi-disciplinair oorzakenanalyseteam aangewezen.</i>   | Geen flauw idee.  | Transparantieverlag Grant Thornton 2017   |
| <i>Ten aanzien van de managementstijl dienen competenties als daadkracht en gezamenlijkheid in balans te zijn, als ook het vermogen verbindingen te leggen met relevante geleidingen binnen (...)</i> | Het is een kwestie van doen en samenwerken.                           | Rapport van Auditdienst Rijk over de Belastingdienst                            |
| <i>We zijn hier om een duidelijke stem aan het gesprek toe te voegen.</i>   | We praten er graag over door.   | Website EY, onder de titel 'Kristalheldere inzichten in uw zakelijke kwesties'. |



### **1 LEG JURISTEN AAN BANDEN DOOR ZE ACTIEF MEE TE NEMEN**

Juristen willen graag vage taal waarin geen harde beloften staan waar aansprakelijkheden uit zouden kunnen voortkomen. Dat is heel begrijpelijk, want daar zijn ze voor. Maar door ze actief mee te nemen in je denkwijze en doelstelling kun je vaak tot een prima compromis komen. Als je echter pas op het laatst de juristen erbij haalt is dat veel lastiger.

### **2 WEES KRITISCH OP VAKJARGON**

Natuurlijk weet een accountant wat een systeemgerichte controle-aanpak is. Net zoals een marketeer weet wat een

multichannel benadering is. En een data-scientist weet waar ETL voor staat. Maar weet je lezer ook wat dat vakjargon inhoudt? Als dat niet het geval is zijn er drie mogelijkheden. De term niet gebruiken. Uitleggen wat je ermee bedoelt. Of een woord gebruiken dat wel breed wordt begrepen.

### **3 DURF TE BENOEMEN DAT JE NIET ALLES WEEET**

Niemand heeft alle antwoorden in petto. Toch vinden velen het lastig om dat te communiceren. Twijfel wordt gezien als een teken van zwakte, zeker door managers. In werkelijkheid is het heel geaccepteerd om twijfels te hebben. Sterker nog: je wordt er menselijker door en daarmee je verhaal sterker en overtuigender.

transparant zegt te willen zijn, gaat met dure opblaastaal de zaak dempen door uit te leggen hoe het beleid van overboekte vluchten werkt. Daar is juist weer weinig transparants aan. Of neem het hete hangijzer van de beloningen aan topbestuurders. Bedrijven werden (door wet- en regelgeving gedwongen) transparant over hun beloningsbeleid. Het leidde tot ondoordringbare paragrafen over de parameters die de remuneratie bepalen. De verhullende woorden en lege termen zijn ook bij dit onderwerp niet van de lucht.

Eigenlijk moet alle alarmbellen afgaan als iemand zegt transparant te willen zijn. Want dan valt er waarschijnlijk iets te verhullen. Onkunde, misstanden, slechte prestaties of andere zaken die het daglicht niet verdragen. Het meest schrijnende voorbeeld komt uit het boek *Trust Me, PR Is Dead* van Robert Phillips. Een bezorgde ceo had te maken met een grote brand in zijn toeleveringsketen, met honderd

## **'OPBLAASTAAL IS ALOMTEGENWOORDIG EN VOLSTREKT GEACCEPTEERD.'**

dodelijke slachtoffers. Een ramp. Maar mogelijk ook een pr-ramp. De ceo belt zijn adviseur (Phillips) en zegt dat zijn voorzitter van de raad van commissarissen hem op de huid zit. Want: "We're failing to get our message across. We are not emphasising our CSR [corporate social responsibility] credentials well enough." De ceo weet niet goed wat te doen en vraagt adviseur Phillips om goede raad. Diens antwoord: "You start with actions, not words." En zo is het. ←