

De positie van communicatie binnen bedrijven is niet overal verankerd. Volgens **Tanno Massar** een gemiste kans, omdat het een belangrijk onderdeel is van leadership. Hij kan het weten: na vijftien jaar bij diverse grote bedrijven is hij sinds oktober strategy director bij communicatiebureau Hill & Knowlton.

# 'Brainpower' heeft een prijs

tekst Saskia Verduyn-Deurenberg | fotografie Hermien Lam

**Tanno Massar (42)** begon zijn carrière blauwbekkend langs de lijn als 15-jarige 'stukjesschrijver' voor de *Alkmaarse Courant*. Een werkzaam leven als journalist was een optie, maar uiteindelijk koos hij toch voor een studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. 'De journalistiek had ik al ontdekt, maar ik wilde ook graag het bedrijfsleven ontdekken.' En dat deed hij. Achtereenvolgens werkte hij als rechterhand van de directeur in- en externe betrekkingen en later als woordvoerder bij KPN, hij stuurde mediacommunicatie aan bij ABN Amro, hield zich bij TNT bezig met mediarelaties en was tot begin 2008 hoofd persvoorlichting bij Unilever.

## Waarom stapt u over naar bureauezijde?

Het is een stap waarbij ik niet over één nacht ijs ben gegaan. Unilever is de laatste jaren aan het veranderen als het gaat om het centrum van de macht. Die verschuift van Rotterdam naar Londen. De raad van bestuur is ook meer vanuit Londen gaan opereren. Dat betekende dat, als ik me binnen het bedrijf verder zou willen ontwikkelen, ik ook naar Londen zou moeten gaan. Ik zag in Nederland geen groeimogelijkheden en was daardoor niet meer echt gemotiveerd. Ik heb toen de tijd genomen om na te denken en te praten. De verdieping die ik zoek, had ik niet gevonden bij een nieuw groot bedrijf. Dat was meer van hetzelfde geweest.

## Bent u iemand die snel uitgekeken raakt? Immers, bij Hill & Knowlton mag u aan de slag voor veel verschillende bedrijven.

Ja, dat is zeker een factor. Op één dag mag je hier met totaal verschillende klanten en materie bezig zijn. Dat betekent snel schakelen en denken in de taal van het

betreffende bedrijf. Het is de charme van het snel in verschillende culturen duiken. Die dynamiek heb ik nodig om mijn eigen accu weer op te laden.

## Wat is het voordeel van het feit dat u aan adverteerszijde hebt gewerkt?

Ik heb kennis opgebouwd van bepaalde branches, bijvoorbeeld de fmcg bij Unilever. Bij sommige klanten komt dat van pas. Verder weet ik hoe processen in organisaties werken, welke drijfveren managers hebben. Dat geeft je ook een legitimatie naar de klant. En ik heb mijn netwerk binnen zowel de top van het bedrijfsleven als van communicatiemensen.

## Kunt u ook een nadeel noemen?

Het evidente nadeel is dat ik weinig ervaring heb als extern consultant. Ik merk hier bijvoorbeeld heel concreet dat elk uur geld kost en dat is even wennen. In mijn andere functies heb ik nooit kritisch hoeven stilstaan bij mijn eigen tijdsbesteding. Hier moet je elk uur kunnen verantwoorden. Er wordt dagelijks bijgehouden wat je wanneer voor welke klant gedaan hebt. Je moet dus goed kunnen inschatten wat het de klant uiteindelijk gaat kosten. Het is ook een onderhandelings-spel: spreek je met de klant een uurprijs af of een projectprijs. *Brainpower* heeft een prijs, daar moet je niet te veel op afdingen. Maar je kunt wel een lager basisbedrag met daar bovenop een extra fee rekenen als de klant succesvol is gebleken.

## Wat doet een strategy director?

Bij ons richt een strategy director zich op de advisering aan klanten op het moment dat het er echt toe doet. Dus zonder alle toeters en bellen die er bij het leidinggeven als ceo komen kijken. Voor klanten

is het belangrijk dat ze op hoog niveau geadviseerd worden, zij willen die zekerheid. Vooral nu, in tijden van onzekerheid, is het voor bestuurders belangrijk om sterk advies te krijgen.

## Op de website is de allereerste vraag van Hill & Knowlton aan de klant: Wat is uw definitie van succes? Wat is de uwe?

Een verschil maken. Ik vind dat communicatie altijd in dienst moet staan van een businessdoel. Verder ook een aantoonbare bijdrage leveren. Ik vind het altijd een overwinning als ik mensen in de top van een bedrijf bewust kan maken van het belang van communicatie en dat het niet alleen omlijsting is. De positie van communicatie is namelijk nog niet overal verankerd, terwijl het toch een belangrijk onderdeel van leadership in een organisatie is.

## U zegt eigenlijk dat de top van een bedrijf wat dat aangaat meer lef zou mogen tonen?

Niet per definitie. Je hebt soms *loose cannons* of lawaai papageaaien die je juist af moet remmen. Maar sommige leiders van grote bedrijven zouden zeker wat meer lef mogen hebben.

## Hill & Knowlton is gespecialiseerd in issuecampagnes. Kunt u een paar belangrijke thema's voor de komende jaren noemen?

De te herstellen relatie van bedrijven met hun aandeelhouders en het vertrouwen in het bedrijfsleven. Een ander thema is *social responsibility*, ofwel het verantwoord omgaan met mensen. Zeker in tijden van massaontslagen wordt dat heel belangrijk. Maar ook duurzaamheid blijft een belangrijk issue en zal zelfs aan kracht gaan winnen.



## DE AFDELING

■ Het hoofdkantoor in Amsterdam bestaat uit een lange open ruimte. Volgens Tanno Massar is dat kenmerkend voor de cultuur. 'Er heerst hier een open, niet-hiërarchische cultuur waar iedereen meedenkt. Als iemand bezig is met een slogan, dan gaat er een mailtje rond zodat iedereen input kan leveren voor een geplande brainstormsessie. Een bruisende cultuur. Het is een enthousiaste club mensen. Zowel ervaren als jonge mensen die net van de universiteit komen. Er is zelfs een "klasje" voor jong aanstormend talent. Je wordt hier beoordeeld op resultaat, maar het is ook heel menselijk. Ook worden regelmatig dingen georganiseerd zoals binnenkort een voetbalcompetitie tussen kantoren onderling. Dat maakt het teamverband hechter.' Hill & Knowlton Nederland bestaat sinds 1973. Er werken 42 mensen, waarvan zes strategy directors en twaalf senior consultants. De internationale tak bestaat tachtig jaar en heeft 71 kantoren in veertig landen.