

**Reactie op Issues management:****Hoe kun je anderen inspireren tot positieve verandering?**

# Maak er een issue van!

Wat moet er gebeuren voordat je de auto wat vaker laat staan? Hoe zorg je ervoor dat je collega's van de backoffice een stapje extra doen voor de klant? Geijkte patronen worden niet zomaar doorbroken. Meeslepende communicatie maakt duidelijk dat je zelf onderdeel bent van de oplossing. Zo maak je een issue van duurzaamheid, arbeidsveiligheid, eigen verantwoordelijkheid, klantgerichtheid of gastvrijheid. Breng je collega's in beweging voor positieve verandering.

Net zoals iedereen organiseert u een interne bijeenkomst over duurzaamheid. De directeur onderstreept het belang van het onderwerp. Zijn presentatie is doorspekt met ijsberen op smeltende ijschotsen, aangrijpende overstromingen en felle tornado's. Nu is het tijd dat uw organisatie in actie komt tegen de verspilling. Alle medewerkers moeten hun CO2 uitstoot gaan beperken. De directeur noemt een aantal concrete maatregelen. Voortaan zal er duurzaam worden ingekocht. Nieuwe leveranciers worden in het vervolg óók geselecteerd op hun inspanningen voor het milieu. Onder elk mailtje komt een oproep tegen onnodig afdrukken. De airconditioning wordt energiezuiniger afgesteld. De presentatie is uitstekend in elkaar gezet, maar is pas een eerste kleine stap op een lange weg die tot verandering moet leiden. Je krijgt mensen sneller in beweging met shock, metaforen en vooral door ze bij de boodschap te betrekken; onderscheidende communicatie inspireert tot gedragsverandering.

**Beleving is een rijke vorm van communicatie**

Bij veranderingen is iedereen bang om fouten te maken. Mensen zijn gek op gewoontes. Het beste functioneer je in een regelmatig ritme. Voldoende slaap en zekerheden geven de rust die nodig is om goed te presteren. Wie elke dag hetzelfde doet op dezelfde wijze, loopt nauwelijks het risico om fouten te maken. Er is heel wat voor nodig voordat je een oude gewoonte inwisselt voor een nieuwe denkwijze. Je verandert indien je zeker weet dat die wijziging je wat oplevert. Dat kan een financiële bonus zijn, tijdswinst of een besparing van energie. Iedere verandering brengt het risico met zich mee dat je fouten zult maken. Daartoe zul je, onbewust, de afweging maken of het je de extra moeite wel waard is. In de communicatie naar verandering is het belangrijk dat de nieuwe handelswijze niet alleen zo aantrekkelijk mogelijk wordt gemaakt, de ingesleten handelswijze moet ook als verderfelijk, gruwelijk, smerig en achterhaald worden afgeschilderd.

De belemmeringen om te veranderen worden zo weg genomen. Wanneer je arbeidsveiligheid onder de aandacht brengt moet je dus ook laten zien wat er gebeurt als je de gewenste handelswijze niet volgt. Indien je klantgerichtheid onder de aandacht wilt brengen dan laat je zien wat er gebeurt als iedereen maar aan blijft modderen. Een comedian komt bijvoorbeeld binnenstormen als boze klant. Vooraf heeft hij een betoog geschreven op basis van uw input. Zo hekelt hij de organisatie met veel humor. Alles dat ooit is misgegaan, is deze fictieve klant overkomen. Wat een onrecht is hem aangedaan! Uw collega's lachen om de herkenbare ellende uit de eigen organisatie, maar tegelijkertijd groeit het besef dat dit anders moet.

**Bij veranderingen is iedereen bang om fouten te maken, mensen zijn gek op gewoontes****Van abstract naar concreet**

Issues als klanttevredenheid, duurzaamheid, arbeidsveiligheid en eigen verantwoordelijkheid zijn abstracte begrippen. Voordat je mensen kunt activeren moet je de issues tastbaar en concreet maken. Het beste kun je na een pakkende introductie in een brainstorm aan de slag gaan. Laat een comedian of columnist veel uiteenlopende ideeën presenteren rond het thema. Aansluitend laat je de deelnemers in kleine groepjes concrete actiepunten bedenken. Iedereen voelt zich op die manier deel van de oplossing. Zo wilde men bij een fusie tussen twee woningbouwcorporaties alle medewerkers betrekken bij de plannen voor de nieuwe organisatie. Monteurs, kantoormedewerkers en de directie kwamen bij elkaar in een oud fort. In een talkshow discussieerden zij over cultuur-issues uit de twee oorspronkelijke organisaties. Eén op één vertelden de deelnemers elkaar wat ze typerend vonden aan beide oude culturen. In een luchtige talkshow bedacht de groep zelf de kernwaarden voor de nieuwe organisatie. Na discussies in duo's volgde een uitputtende opsomming van begrippen als open, eerlijk, service en kwaliteit. Alle begrippen werden genoteerd en geclusterd. Aansluitend kon men direct stemmen welke waarden ingevoerd zouden worden. Na deze speeddate talkshow volgde een brainstorm die veel concrete ideeën opleverde. In kleine groepjes namen de deelnemers plaats aan tafel.

Onder leiding van een ervaren gespreksleider formuleerden zij concrete ideeën om invulling te geven aan de nieuwe waarden. Aan elke tafel werd een andere waarde behandeld. De betreffende gespreksleider tekende mindmaps op het tafellaken. De groepjes wisselden nog twee keer naar een andere tafel. Aan elke volgende tafel gaf de gespreksleider aan die tafel een samenvatting van de ideeën die de vorige groepen hadden aangedragen. De nieuwe groep kon die ideeën direct verder aanvullen of verdiepen. Tot slot presenteerden alle gespreksleiders de meest inspirerende ideeën voor de hele groep. Abstracte begrippen werden zo omgezet in concrete acties. Deze formule is niet alleen toepasbaar op cultuurwaarden, je kunt op deze manier ook concrete oplossingen bedenken om de organisatie duurzamer, efficiënter, winstgevender, meer transparant of flexibeler te maken.

**Maak er een issue van**

Om te inspireren tot verandering moet je meeslepend communiceren:

- Maak oude gewoontes verderfelijk
- Maak nieuwe werkwijze aantrekkelijk
- Maak het beeldend/concreet
- Maak deelnemers onderdeel van de oplossing door ze actief te betrekken •

*Erik Peekel is oprichter van Aaaaha! the Actor Factory. Het bureau biedt acteurs en comedians als communicatiemiddel aan.*

