

Hoe krijg je groepen in beweging voor veranderingen

Verras je collega's op de werkplek!



"Acteurs verrassen met een plotselinge quiz in de lunchpauze of op kantoor"

Met saaie memo's en mailtjes krijg je je collega's niet in beweging. Probeer ze eens te inspireren door een verrassing op de werkplek: een quiz op de werkvloer of een loflied na flinke inspanning. Vandaag lanceert jouw organisatie een nieuwe dienst. Al weken wordt er afgeteld op intranet. "We gaan live!" Er is geen tijd voor een evenement, want het is veel te druk. Toch gaat deze bijzondere dag niet onopgemerkt voorbij. Je hoort een vrolijke tamtam door het gebouw gaan. Dan stormen ze je kantoor binnen. Met een volle lach word je toegezongen door twee cabaretiers. Zij zingen een kort en aanstekelijk lied waarin ze de nieuwe introductie prijzen. Bovenal bedanken ze je voor je inzet in de drukke periode, die aan de aftrap vooraf ging. Aan het bezoek voegen ze nog een persoonlijke noot toe. Ze hebben over iedere medewerker een bijzonder weetje meegekregen...

Moet iedereen meer klantgedreven aan de slag? Laat je collega's dan eens bezoeken door klanten; dat mogen echte klanten zijn of acteurs. Door de klanten tot leven te wekken, maak je de communicatie concreet. Je geeft smoel aan je boodschap

Beleving in interne communicatie

Interne communicatie gaat over strategie, projecten, nieuwe processen, nieuwe producten, en over kernwaarden. Door te communiceren proberen we het gedrag van anderen te beïnvloeden. Indien collega's warm lopen voor jouw project dan vergroot je daarmee de kans van slagen. Memo's worden halfgelezen terzijde gelegd en het is lastig om de aandacht te krijgen in de eindeloze berichtenstroom in de e-mailbox. Door op een onderscheidende manier te communiceren, vestig je nadrukkelijker de aandacht op je boodschap. Indien je je campagne verrijkt met humor en luchtigheid dan zul je op minder weerstand stuiten. Als je erin slaagt om je collega's actief deelgenoot te maken van je project dan komen ze vanzelf in beweging. Het is dan immers ook hun project geworden. Wanneer je je collega's kunt inspireren, dan zullen zij zich met veel plezier inspannen om het gezamenlijke doel na te streven. Inspiratie komt van het Latijnse

werkwoord 'spirare', dat betekent 'ademen' en 'bezielen'. Inspiratie is een intrinsieke vorm van motivatie, die voortkomt uit een sterke betrokkenheid en een enthousiast streven van binnen uit. Inspiratie bestaat vooral uit emotie, de bezieling. Het gevoel laat zich vooral vormen door de wijze waarop je wordt benaderd, veel minder door de specifieke argumenten.

Mensen communiceren graag met mensen. Iemand die je op je werkplek overdondert met enthousiasme, kun je gewoonweg niet negeren. Bedenk dus een inspirerende manier om collega's persoonlijk te benaderen. Indien je er zelf niet uitkomt kun je er professionals voor inzetten. Acteurs zijn ervaren boodschappers. Met de juiste briefing kunnen ze je collega's verrassen en bewustwording bereiken. Houd alle verrassingsbezoekjes op de werkplek heel kort (maximaal 3 minuten). Door een klein presentje achter te laten veranker je de boodschap.

Abstract wordt concreet

Veel interne communicatie behandelt abstracte begrippen: bijvoorbeeld duurzaam, klantgedreven, eigen verantwoordelijkheid en arbeidsveiligheid. Medewerkers laten de boodschap vaak van zich afglijden omdat ze menen dat die niet van toepassing is op hen. "Goed dat hier aandacht aan wordt besteed voor Kees, want die snauwt die klanten soms af. Wij doen alles prima zo."

Abstracte begrippen worden pas concreet wanneer je ze toespitst op alledaagse handelingen. Door te focussen op de klantgerichtheid wist UPC de organisatie te verbeteren. De wijzigingen werden ingezet door aanpassingen in het callscript. Servicemedewerkers beloven aan het begin van elk gesprek dat ze er zijn om het probleem van de klant op te lossen. Aan het einde van datzelfde gesprek moeten zij de klant vragen of zij daarin zijn geslaagd. Deze kleine concrete aanpassingen zorgen voor een totaal veranderde houding naar de klant. De medewerkers voelen zich veel meer verantwoordelijk voor het resultaat van hun inspanning. Vanuit de top is het vaak lastig om de juiste veranderingen in dagelijkse processen door te voeren. Door focus op strategie zijn topmanagers te ver verwijderd van de werkvloer. Daarom is het zo belangrijk om elke collega in het hele bedrijf te betrekken bij je project. Laat iedereen suggesties en ideeën aandragen. Communiceer in twee richtingen.

Voordat je collega's vraagt om mee te denken is het belangrijk om bewustwording te creëren. Moet iedereen bijvoorbeeld meer klantgedreven aan de slag? Laat je collega's dan eens bezoeken door klanten, die passender oplossingen eisen. Dat kunnen echte klanten zijn, die je bij je project betreft. Dat hoeft helemaal niet negatief te zijn. Of laat een actrice als klant langs komen met taart voor de hele afdeling. Zij geeft daarmee aan dat zij supertevreden is over de persoonlijke service die zij heeft ontvangen. Door de klanten tot leven te wekken, maak je de communicatie concreet. Je geeft smoel aan je boodschap.

Wil je duurzaamheid op het netvlies krijgen? Reken dan eens een boel indrukwekkende cijfers voor. Maak visueel en inzichtelijk hoe vervuilend de organisatie is. Toon aan dat dat niet langer zo kan. Nodig direct iedereen uit om verbeterpunten aan te dragen. Wat kun je elke dag een beetje anders doen om in een heel jaar een groot verschil te maken? Hoe kan de organisatie daar verder aan bij dragen? Hoe ver ben je bereid om te gaan? Moet de directeur bijvoorbeeld in een Prius gaan rijden zoals TNT's CEO Peter Bakker? >>



"Acteurs bezochten ruim 4000 medewerkers van Vodafone op 1 dag. In 1-op-1 gesprekken verzamelden zij ideeën voor maatschappelijk betrokken ondernemen"

Betrek je collega's erbij

Ronald Heifetz publiceerde bij Harvard Business Press het boek 'Leadership without easy answers'. Op het gebied van interne veranderingen maakt hij onderscheid tussen de technische uitdaging en de zogenaamde 'adaptive challenge'. Een technisch probleem wordt gekenschetst door een duidelijke probleemstelling, waarvoor een duidelijke oplossing is. In het proces is men bijvoorbeeld te veel tijd kwijt aan een paar onzinnige handelingen, die dubbel werk opleveren. Zo'n probleem kan eenvoudig worden opgelost. Heifetz stelt dat zulke uitdagingen moeten worden opgelost vanuit de personen die daarvoor verantwoordelijk zijn. Zij dragen de oplossing aan en alle medewerkers gaan ermee aan de slag. Die oplossingen komen vanuit de top. Bij de "adaptive challenge" moet er nog veel onderzocht worden om de probleemstelling duidelijker te krijgen. Voor dit soort uitdagingen bestaat geen rationele, pasklare oplossing. Het vinden van de juiste oplossing zal een weg zijn waarop ook fouten worden gemaakt en waarbij onenigheid zal ontstaan. Voorbeelden van dit soort uitdagingen zijn duurzaamheid, corporate social responsibility en klantgestuurd werken. Heifetz toont aan dat in zulke gevallen alle betrokkenen gestimuleerd moeten worden om oplossingen aan te dragen. Dit sluit ook goed aan bij de theorie van James Surowiecki 'Wisdom of crowds'. Surowiecki bewijst in talloze voorbeelden dat groepen mensen beduidend slimmere beslissingen nemen dan individuele experts. Voorwaarde is dat je een goede structuur biedt, waardoor je de inzichten en ervaringen van die mensen kunt bundelen. Voordat je je collega's kunt vragen om mee te denken, moet je eerst bewustwording creëren rond je uitdaging.

Wanneer je je collega's vraagt om mee te denken is het belangrijk dat je tijd vrijmaakt om naar ze te luisteren. Zorg ervoor dat de feedback heel zorgvuldig wordt verwerkt. Roem collega's individueel voor hun bijdrage.

Wie aandacht wil, krijgt het door eerst aandacht te geven

Vodafone corporate social responsibility

Op één dag werden de ruim 4000 medewerkers van Vodafone persoonlijk bezocht en ondervraagd. Op intranet was vooraf afgeteld naar deze bijzondere aftrap. Vodafone wilde graag horen van alle medewerkers hoe de organisatie maatschappelijke verantwoordelijkheid moet oppakken. Daartoe werden zij bezocht op de werkplek. Acteurs introduceerden het begrip corporate social responsibility op elke locatie. Aansluitend enthousiasmeerden zij mensen om hun eigen ideeën aan te dragen. Dat gebeurde in 1-op-1 gesprekken. Die waren gestructureerd rond open vragen, om zoveel mogelijk ruimte te geven voor individuele ideeën. Deze gesprekken leverden waardevolle, nieuwe ideeën op. De antwoorden werden uitgewerkt en geclusterd. Het resultaat werd direct gedeeld binnen de hele organisatie. Het top management heeft vervolgens de verantwoordelijkheid genomen om de ideeën om te zetten in acties.

Samen vieren

Er zijn volop gelegenheden die het waard zijn om bij stil te staan: een nieuw product, een mijlpaal die is bereikt, een jubileum. Niet altijd is er de gelegenheid om er een evenement voor te organiseren. In zulke gevallen kun je je collega's in het zonnetje zetten met een verrassingsactie. Bedenk een leuke manier om iedereen te bedanken voor alle inspanningen die zij hebben geleverd. Je kunt met name scoren op originaliteit en persoonlijke aandacht. Laat bijvoorbeeld een loflied zingen voor een projectteam, waarbij aandacht is voor elk individu.

Verrassende productintroductie

Een quizmaster verraste de medewerkers van NUON met vragen over de vrijgiving van de energiemarkt. Met grappige antwoordmogelijkheden raakte men doordrongen van de noodzaak om producten en diensten op tijd aan te scherpen. Bij de introductie van de nieuwe Honda Civic ontstond een stormloop op de dealers.

Groepen mensen nemen beduidend slimmere beslissingen dan individuele experts

De dealers zorgden ervoor dat hun showroom er piekfijn en stralend schoon uit zag. Vooraf waren zij bezocht door cabaretières. Als Franse kamermeisjes verrasten zij de dealers op hun werkplek. Zij zongen een loflied op de nieuwe Civic. Na hun bezoek lieten ze een emmer met schoonmaakpullen achter. Zij wezen op het belang van een perfecte presentatie. Heineken introduceerde een nieuwe manier van werken. Acteurs bezochten de medewerkers in de kantoorruimten. De nieuwe kantoorfilosofie werd onder de aandacht gebracht in een quiz met prijzen op een trolleykar.

Beleving op de werkplek

Wie aandacht wil, krijgt het door eerst aandacht te geven. Er zijn prikkelende en effectieve manieren om collega's te betrekken bij je uitdaging:

- Wees origineel
- Maak het beeldend/concreet
- Betrek je collega's bij het project

Erik Peekel is oprichter van Aaaa! the Actor Factory. Hij ontwikkelt concepten voor bedrijfsevenementen en actiemarketingcampagnes. Erik geeft workshops over creatieve conceptontwikkeling en hij schrijft columns.

Meer weten?

Aaaa! the Actor Factory BV

T 070-3921140

www.acteurs.nl •



"Franse kamermeisjes vertelden de Honda dealers dat hun showroom spic and span moest zijn"