

## Uit je bol

Guido Rijnja

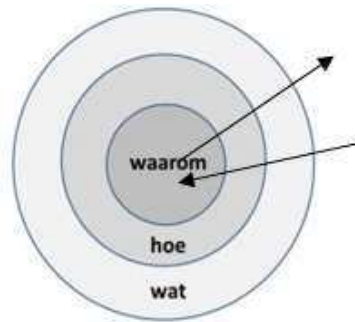
Het grootste cadeau voor de communicatieprofessional van de afgelopen vijf jaar is het inzicht dat we bij gedragsverandering niet moeten focussen op wat we *willen* dat mensen doen, maar op wat ze *doen*. Niet zozeer de vanachter een tekentafel, beeldscherm of in een laboratorium ontwikkelde opties om de wilskracht aan te spreken – Primen! Framen! Storytelling! – doet er toe, maar wat besloten ligt in de schatkamer van het onberedeneerde handelen, het niet-wetende doen.

Jarenlang hebben we onszelf en anderen getraind in het benutten van de neocortex en lieten we het limbische brein onbenut. Innovatie in communicatie is te lang vooral over de rationele boeg gegooid en daarmee hebben we velen om ons heen tekort gedaan, maar vooral onszelf. Innoveren is om te beginnen een persoonlijke professionele prestatie. Richt daarop je speren.

Lange tijd heb ik gedacht dat Bananarama's hit uit 1984 de lading van Ons Mooie Vak wel dekte: *'It ain't what you do, it's the way that you do it'*. De regel (tevens driekwart van de liedtekst) geeft zo goed aan dat het er bij bijvoorbeeld een begroeting niet om gaat dat je iemand een hand geeft of dat je iemand iets vraagt. Wat bij die handdruk telt is of je de ander in de ogen kijkt, en bij die vraag of jouw woorden raken aan de taal van een ander. Dan maak je echt contact. Dat 'hoe' is nog steeds van grote waarde, maar dankzij de kennis over het limbische brein en de zwaarwegende betekenis van *onberedeneerd* gedrag, weten we dat de spa dieper kunnen steken. Dertig jaar later hoeft overigens maar één woordje te worden gewijzigd: *'It ain't what you do, it's the why that you do it'*. Waarom?!

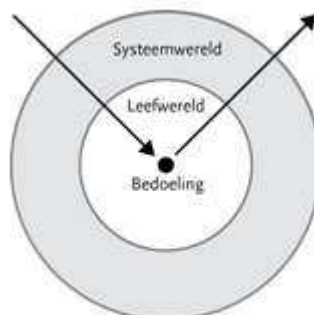
Neem de Raad van Bestuur van Philips. Die zat naar verluidt rond de tafel en besprak kwartaalcijfers. Er waren zorgen over de divisie huishoudelijke apparaten. Alle bestuursleden kregen een apparaat mee naar huis en bekenden elkaar de volgende sessie dat het wel ingewikkeld allemaal was. 'Waarom maken we die dingen eigenlijk?', schijnt één van hen toen te hebben uitgeroepen. 'Om het makkelijker en leuker te maken thuis?', probeerde toen iemand. Dit betekende volgens de overlevering de start van het 'Sense and simplicity'- programma. Het is een voorbeeld van de ontdekking van het 'waarom' en van het aanwenden van het limbische brein.

In schema ziet dat er zo uit:



Althans, als je de 'Gouden Cirkel' van Simon Sinek voor ogen neemt. Philips maakt dan geen citruspers (wat) en ook de efficiency of intelligentie van de productieprocessen (hoe) legt niet het zwaarste gewicht in de schaal. Philips veraangenaamt het leven, vooruit: verhoogt het geluk. Natuurlijk leidde dat inzicht ook tot een betere *productontwikkeling*, maar dat is techniek. Innovatie steekt dieper en raakt het eigene, de waarom-vraag, waarom je op aarde bent.

In de communicatiesector zien we momenteel een onverschrokken drang naar productontwikkeling. Er is een hype als het gaat om de inzet van de media van de massa (ook bekend als social media), waarbij bureaus en afdelingen zich vooral druk maken om technologische innovaties. Prezi is écht beter dan powerpoint. Dus. Studiedagen en publicaties omarmen de dolende ridders vol goede bedoelingen om hun hang naar betere techniek, betere rationele processen, beter 'wat' en 'hoe' te bevredigen. Al dolend kreeg ik een boek over organisatieverandering onder ogen, waarmee het gedachtegoed van Sinek kan worden verlengd naar het handelen van professionals.



Kijk, zegt Wouter Hart in 'Verdraaide organisaties', we hebben bij organisaties met drie cirkels van doen.

Hij signaleert een dominante focus in organisaties op de systeemwereld. Vanuit regels en procedures wordt de leefwereld – de ontmoeting met de klant – ingericht en de medewerker beoordeeld. Succesvolle leiders denken andersom. Ze beginnen bij de bedoeling: waarom doe je dit werk? Daaromheen organiseren zij een krachtige leefwereld waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen, eigenaarschap. De systeemwereld ondersteunt vervolgens die - natuurlijke! - denkrichting. Ergo, start bij de uitvoering en hoe mensen betekenis geven aan hun baan, hun ambacht, hun roeping zo u wilt - in plaats van mensen in de mal van een systeem te persen. Faciliteer het gesprek met collega's en klanten en kijk dan hoe het systeem dienstig is aan de uitvoering. Het opschorten van het systeem kan ongemak geven, maar koester de 'meestribbelaars', de doeners met hun – vaak letterlijk - ongekende (com)passie.

Alles draait om benutten van wat mensen als de bedoeling, hun 'waarom' zien. Legde Sinek de nadruk op de buitenwereld, Hart ontblootte de ziel van de professional. Je kunt er allerhande ingewikkelde theorieën achter zoeken, maar de eenvoud telt. Natuurlijk, bij Jurgen Habermas vinden we het onderscheid tussen systeemwereld en leefwereld al terug. En ja, Daniel Kahnemann heeft mooi geschreven over het feilbare brein met z'n trage, rationele systeem 2 en z'n snelle, intuïtieve systeem 1.

Gooi de boekenkast maar om en kijk minder naar wat mensen zouden of willen of mogen kunnen (de theorie van het geplande gedrag gooien we écht niet weg) , maar naar wat mensen al doen met hun vak en wat nodig is om - vaak onbewuste - innovatiezadjes tot bloei te laten komen. Gelukkige communicatie begint bij gelukkige professionals: help het hart te spreken. Ook zo kun je de drie cirkels zien: innovatie gaat van hart naar hoofd naar handen.

Wie vier ton beschikbaar heeft voor de innovatie van de communicatie richt als de wiedeweerga het professional ontwikkeling fonds op. Help professionals uit hun bol te gaan en hun bedoeling uit de wikkels te halen.

Drie programmalijnen:

1) *de impuls*: iedereen die 5 jaar in het communicatievak zit coacht een *young professional* om met zijn of haar ambachtelijke bedoeling uit de kast te komen,

2) *de etalage*: help deze *coalition of the willing* om (een of meer) manifestaties van innovatief vernuft te beleggen (met onthechte, kritische reflectie uit bezielde hoeken: de natuurkundige, de pastor, de voetbalcoach) en

3) *de waaier*: benut de uitdijende infrastructuur van kringen, vakgroepen en media om professionele nieuwsgierigheid naar wat wél kan als het gaat om gemeenschappelijk maken in een ongekend complexe tijd te vieren. Want is dat niet de bedoeling?