

VOORWOORD

Kun jij alles in perspectief zien? Dit is de vraag die ervoor zorgde dat ik dit boek voor jou wilde schrijven. De afgelopen tien jaar heb ik ondernemers en directeuren met vragen rondom positionering en profilering geholpen. Dat ging van start-ups tot grote kennisinstituten, van kleine bedrijven tot grote organisaties die met snel veranderende marktomstandigheden te maken kregen. Wat mij daarbij elke keer weer opviel, was dat naarmate de complexiteit groeit, het perspectief niet toeneemt, maar er eerder een tunnelvisie ontstaat. Oorzaak en gevolg, oplossingen en blokkades, vasthouden aan wat niet meer werkt, schuldigen zoeken of eigen verantwoordelijkheden uit de weg gaan: het is een grote brij geworden zonder begin of eind.

Als journalist en adviseur begin ik bij het begin met het stellen van de volgende vragen: wat is hier nou echt aan de hand? Wat moet er nu gebeuren? En hoe krijg je het team weer op weg door concreet zicht te bieden op de toekomst?

In veel organisaties waar ik kom, staan de 'cijferaars' aan de top van de piramide. Zij sturen op cijfers en zien emotie soms als een 'zachte vaardigheid' of zelfs een zwakte. Maar ook voor leiders geldt: wanneer de werkelijkheid te ingewikkeld wordt, neemt je oerbrein het domweg over. Dat reptielenbrein kent maar één switch: emotie. Angst of hoop, het zet je aan of uit. In dit boek wil

ik je helpen herkennen wanneer je waarneming en de werkelijkheid door elkaar heen zijn gaan lopen, hoe je die waarneming kunt sturen en wat je kunt doen om emotie in te zetten voor datgene wat deze echt is: de motor tot zakelijk succes.

Vanuit mijn creatieve ervaring weet ik wat je nodig hebt. Ik coach jouw blik op de werkelijkheid door je waarneming te ontwikkelen en te sturen. Ik verbreed of versmal je blikveld, afhankelijk van waar ik denk dat jouw aandacht heen zou moeten. Ik zet schaarste in om je over te halen in actie te komen, of wakker bewust je angst om van alles te missen aan. Het mooie is dat je denkt dat je het zelf hebt bedacht. Dit boek leert je anders te kijken, te kijken zoals ik; door de lens van je publiek. Er is geen werkelijkheid, er is alleen maar waarneming. En door waarneming en het geheel van waarnemingen opnieuw te bezien is de werkelijkheid te sturen. Waarom? Ik denk dat er over een paar jaar alleen nog maar bedrijven over zullen zijn die daadwerkelijk van betekenis zijn voor hun omgeving. Deze bedrijven worden niet meer gedreven door eigen belang, door winstbejag, maar door aantrekkingskracht: hun waarde voor de omgeving. Wie als organisatie betekenis heeft voor haar klanten, trekt nu eenmaal de aandacht; daar wil je bij horen. Wil je als bedrijf relevant zijn en blijven, dan is de vraag van je klanten en medewerkers het middelpunt en het ijkpunt van je communicatie. Het gaat om de match tussen wie je denkt te zijn en wat je daadwerkelijk bent voor je klanten en je medewerkers.

Als beeldmaker, beeldbepaler en marketeer zie ik veel niet-ingelost potentieel. Door beperkende overtuigingen, gebrekkige aansturing of onvoldoende aansluiting met de altijd veranderende maatschappij gaat er te veel mis. Daar is van alles te winnen. Die

ruimte wil ik je laten zien en helpen te creëren, zodat jij met jouw bedrijf een solide basis kunt bouwen voor jezelf en ook voor onze gezamenlijke toekomst. Ik denk namelijk dat ondernemers het voortouw kunnen nemen in de toename van ons collectieve vertrouwen in een duurzame toekomst.

Wat daarvoor nodig is, zijn visie en creativiteit. Onze verbeeldingskracht maakt onze mogelijkheden eindeloos. Jammer genoeg wordt juist die creatieve kracht er al vroeg uit geslagen door een rigide onderwijssysteem. Dat systeem beloont het analytische, opgesloten, meetbare brein, en niet het intuïtieve, vrije brein. Analyses kunnen maken is een krachtig goed, maar als je vervolgens geen verband kunt leggen tussen oorzaken en mogelijkheden, kom je niet verder. Zodra je accepteert dat je iets niet weet of niet kunt zien, zodra je controle vervangt door verbazing, nieuwsgierigheid en durf om te experimenteren, zodra je emotie omarmt als aanzet tot verandering en zakelijk succes, dan kun je in beweging komen. Creativiteit draait om problemen oplossen, flexibiliteit van je geest, de mogelijkheid om dingen te zien die niemand anders kan zien en een collectieve visie omhelzen om iets heel anders te kunnen doen. En dat is geen zwakte, maar een enorme sterkte. Dit boek is een pleidooi voor creativiteit en durf op de werkvloer. Met de uitdagingen die we als maatschappij hebben, moet je het begrip voor jouw bedrijf herijken. Zie emotie niet langer als zwakte, maar als kracht om tot nieuwe oplossingen te komen.

INLEIDING

Bedrijven worden gemaakt door interacties tussen werknemers en klanten. Acquisitie, marketing en je managementmethodes mogen dan goed doordacht zijn, het is de daadwerkelijke ervaring die jouw medewerkers en klanten met elkaar uitwisselen die je reputatie maakt of breekt. Die ervaring is geen objectief iets, maar wordt gevormd door onze waarneming, onze aannames en onze interpretatie van gebeurtenissen. In veel bedrijven wordt er juist met die waarneming geworsteld. Dat wat simpel was, is plots complex. Daar waar je flexibel leek, blij je plots te langzaam. Dat heeft natuurlijk alles te maken met hoe onze samenleving nu functioneert. Alles verandert steeds sneller en wordt tegelijkertijd complexer. Je zicht op de werkelijkheid wordt voortdurend vertroebeld, terwijl tegenstrijdigheid en onzekerheid juist om helderheid en flexibiliteit vragen.

In dit boek vertel ik je vanuit mijn ervaring als journalist en marketeer hoe ik die waarneming met beeldvorming heb leren sturen – dat noemen we reframing. Ik laat je zien hoe waarneming werkt en waar van nature onze aandacht naartoe gaat. Daarnaast geef ik je inzicht in hoe de toekomst van je bedrijf voorspelbaar wordt als je de opduikende gedragspatronen kunt onderkennen. Dit helpt je om te zien waar jij staat met jouw bedrijf en welke voorspelbare problemen daar vaak bij horen.

Als je eenmaal weet wat de aandacht trekt en wat voorspelbare problemen zijn, wil ik je met de rest van dit boek helpen door technieken in beeldvorming toe te leren passen. Als je die problemen voor wilt zijn, zijn emotie en dialoog belangrijk. Behalve dat het essentieel is om te weten hoe emotionele waarneming werkt en hoe je die kunt sturen, is ook dialoog namelijk essentieel. Je kunt niet in je directiekamer bedenken hoe je wordt ervaren. Daarvoor moet je toch echt buiten naar binnen halen. In dit boek geef ik je tips en trucs voor hoe je dat kunt doen. Volgens mij is daarbij een belangrijke toekomst voor de *newsroom* weggelegd, zoals die werkt op de redactie van televisiezenders om snel op te halen wat er leeft onder het publiek. Wat hebben zij nodig aan informatie en hoe kun je daar antwoord op en service en duiding aan geven? Ik noem service niet zomaar. Meer en meer bedrijven zien dat ze zich niet meer kunnen onderscheiden op efficiency en slimme logistiek. Het evenwicht in veel markten is verschoven van grote aanbieders, die het geld hebben, naar kleine, snelle serviceproviders, die op een specifiek onderdeel zo goed zijn ingericht dat ze de markt overnemen of verstoren. Alleen al om die reden is dit boek ook een pleidooi voor klantgerichtheid: serviceverlening die de klant als uitgangspunt neemt in alle processen. Doe je dat niet, dan open je de weg voor de concurrent.

Dit boek bestaat uit verschillende onderdelen. Naast theorie en voorbeelden vind je er ook ervaringen van anderen in. Veel van die theorie is nieuw, omdat psychologische inzichten in marketing en economie, die zich continu naar elkaar toe bewegen, erin samenkomen. Ik benoem ook kort actuele ontwikkelingen

in nieuwsvoorziening en hoe je als bedrijf of onderneming – van klein tot groot – zelf aan nieuwsduiding kunt doen. Zo trek je de aandacht en bouw je een klantenkring op. Goede service begint bij het bieden van unieke expertise en inzichten aan jouw eigen publiek.

Ik heb alleen theorie opgenomen waarvan ik denk dat die je helpt. Veel belangrijker is om het te gaan doen. Daarom staan in dit boek ook tools en tips om je te helpen toetsen, analyseren of experimenteren met verleiding. Met verleiding bedoel ik: snappen wat je klanten willen, welke betekenis jij daarin hebt en hoe je hen kunt helpen.

In hoofdstuk 1 kun je lezen hoe onze waarneming onze werkelijkheid bepaalt. Dit hoofdstuk gaat over gedrag en hoe dat wordt aan- of uitgezet. En het gaat over hoe wij als marketeers die emoties als schakelaars gebruiken om de aandacht te sturen. In hoofdstuk 2 kun je lezen hoe we onze werkelijkheid interpreteren en wat de mechanismes zijn op basis waarvan we ergens voor gaan of niet. In dit hoofdstuk vind je ook meer over de rol van ervaringen, onze omgeving en in welke fase je bedrijf zit. En het gaat over de pijnpunten en groeiperikelen die daarbij komen kijken. Dit hoofdstuk helpt je vooral te duiden waar jouw bedrijf zich bevindt in die ontwikkeling.

In hoofdstuk 3 vertel ik hoe je met aandacht voor en je belofte aan je klanten en medewerkers een relatie opbouwt. En ik vertel je hoe je hen kunt verleiden zich te binden.

Hoofdstuk 4 gaat over betrokkenheid, engagement, hoe je je team kunt helpen verandering te omarmen en daar zelf richting

in te vinden. Dit hoofdstuk is vooral voor bedrijven die met grote veranderingen in marktwerking of aansturing geconfronteerd worden.

Hoofdstuk 5 gaat over het raamwerk om waarneming te sturen. Wat heb je daarvoor nodig, hoe doe je het en hoe hangt dat allemaal met elkaar samen? Daarbij is een grote rol voor een journalistieke benadering weggelegd, waarbij de vraag en niet het aanbod vooropstaat. De *newsroom* voor continue dialoog met je klant vind je hier. In dit hoofdstuk geef ik je tevens tips en tools. Hoofdstuk 6 gaat verder over instrumenten, 'tooling' en het type content of welke vormen je kunt inzetten. Dit hoofdstuk geeft je tips en trucs voor kleine en grote vragen, van kleine stappen tot een meer projectmatige aanpak.

HOOFDSTUK 1

ER IS GEEN WERKELIJKHEID

Als journalist zag ik het vaak: hoe hoger de druk, hoe meer je in je eigen tunnelvisie verstrikt raakt. Ik heb directeuren voor de camera gehad die onder die druk de schadelijkste uitspraken deden. En als marketeer en storyteller zie ik dat ook bij mijn klanten. Ja, er is iets aan de hand, maar het lijkt toch veiliger om niet te benoemen wat er nodig is en te besluiten om maar om de oorzaak heen te organiseren. Dan wordt een nieuw 'managementdashboard' aangeschaft of wordt er een nieuwe commerciële kernboodschap geschreven, terwijl aan de achterkant alles bij het oude blijft. De factor 'mens' als het kapitaal van het bedrijf is en blijft een lastig ding; je kunt mensen maar beter weg-automatiseren. Ik denk daar anders over: je mensen maken dat klanten voor jou kiezen. Ze leveren direct of indirect de ervaring die maakt dat klanten terugkomen – of niet.

De crux is deze: zet tien mensen bij elkaar en ze zien het allemaal anders. Dat komt doordat die tien mensen worden gestuurd door tien eigen waarnemingen. Die waarnemingen zijn een unieke optelsom van opvoeding, ervaringen, karakter, de directe omge-

ving en de samenleving waarin je opgroeit, woont en werkt. We kunnen niet anders; dit is hoe we zijn gemaakt. Als zaken complex worden, neemt onze emotioneel ingekleurde waarneming het domweg van ons over. Emotie is dus geen 'typisch vrouwending', of een 'zachte' vaardigheid. Het is ons onderbewuste kompas dat maakt of we iets doen of iets laten. Het zijn dus niet systemen of processen die besluiten in of voor organisaties nemen, het zijn mensen die dat doen. Mensen laten zich niet aansturen door KPI's. Ze nemen besluiten op basis van de razendsnelle en onbewuste beoordeling of een besluit 'goed' of 'slecht' voor hen is. Ze zijn in staat om je aan de schandpaal te nagelen als ze denken dat je hen slecht behandelt. Of ze laten je domweg links liggen als je onduidelijk bent over wat het hun oplevert. Andersom geldt hetzelfde: als je weet wat je voor hen kunt betekenen – en dat waarmaakt – bevelen ze je aan en komen ze terug.

De hoe-mensen, de wat-mensen en de waarom-mensen

14

In mijn ervaring worden de meeste directieposities bekleed door mensen die niet van risico's houden. Het zijn de controleurs, de rekenmeesters, de cijferaaars die daar de dienst uitmaken. Ze zijn continu bezig met het hoe. Hoe sturen we bij? Hoe komen we tot ons doel? Ze proberen problemen te voorkomen door risico's uit te sluiten. Dat is fijn, want dat biedt houvast voor de rest. Zij houden immers de controle. Onder hen bevinden zich meestal mensen die heel functioneel en taakgericht zijn. Dat zijn de wat-mensen. Die mensen vinden het oprecht prettig om dingen uit te voeren. Dat is ook fijn, want dat betekent dat je verantwoor-

delijkheid kunt opsplitsen en je output kunt opschalen. Wat vaak ontbreekt in het team, zijn echter de waarom-mensen. Dat zijn mensen die vragen: waarom bestaan we eigenlijk? Waarom doen we dat zo? Waarom doen we het niet beter? Waarom gaat het zo moeilijk?

Waarom is dat zo? Die waarom-mensen zijn lastig, want ze spreken jou als directeur continu tegen. Dat is onhandig, want dat blokkeert het uitvoeringsproces. Niet creativiteit en innovatief gedrag wordt op die wijze beloond, maar volgzzaamheid en het aantal mensen dat je onder je hebt werken. Hoe meer hoe beter, lijkt wel. Die wijze van organisatie-aansturing komt voort uit ons industriële verleden: de tijd van fabrieken waarin de grootste en efficiëntste de norm was voor de rest. Deze aansturing geeft geen antwoord meer op de fase van continue verandering waar we ons nu in bevinden. Die vraagt om heel andere competenties. De omstandigheden zijn niet meer te 'managen' door zo groot te worden dat je onaantastbaar bent, want dat is niemand meer. Onze toekomstige zekerheid ligt in onze vindingrijkheid. Ik pleit in dit boek dan ook voor creativiteit en diversiteit in je personeelsbestand. Dat helpt je aan het vermogen om dingen anders te kunnen doen en je een weg te banen ondanks conflicterende bewegingen. Simpelweg omdat je weet waarom je het doet en je dan vanzelf wel uit kunt komen op hoe je het doet. Onze verbeeldingskracht maakt het mogelijk om ondanks moeilijkheden door te zetten, omdat creatieve mensen toleranter zijn in conflicterende omstandigheden en beter in staat zijn om terug te komen nadat ze hebben gefaald. Ze kunnen patronen herkennen, processen herontwerpen en mensen meenemen in een collectief aansprekend idee, omdat ze weten hoe je emotie

inzet voor verbeeldingskracht. Eén ding is jammer: creativiteit werd tot ongeveer tien jaar geleden gezien als weinig waardevol. Bij mij is het in ieder geval vroeger op de basisschool als 'leuk' en 'voor erbij' gedefinieerd en niet als belangrijke competentie. Dat verandert nu razendsnel.

Hoe werkt het met die werkelijkheid?

Ons brein heeft de mogelijkheid om alle informatie die we tot ons nemen ook op te nemen. Maar dat kost ons fikse moeite. Veel kleine en grote besluiten nemen we daarom onbewust, want anders wordt het ons te veel. De hoeveelheid informatie en de manieren waarop je informatie tot je neemt, zijn de laatste vijfendertig jaar met een factor vijf gegroeid. We zaten nog nooit zo vaak op een beeldscherm. En we hadden nog nooit eerder zoveel informatiekkanalen om mee te praten, onszelf te laten zien of ontwikkelingen te volgen. Vroeger las ik één krant per week (op zaterdag), las ik één boek per maand en keek ik maximaal twee uur per dag tv. En dat niet eens dagelijks. Bellen deed ik als dat moest en de rest spaarde ik op tot ik die persoon zag. Nu zit ik zeker twaalf tot veertien uur per dag naar een scherm te kijken, waarvan zes tot acht uur op mijn werk. In de trein kijk ik, heen en terug, nog eens twee uur op mijn schermje voor mijn sociale contacten en nieuws. Thuis praat ik met mijn gezin aan tafel en dan gaat iedereen terug naar zijn schermje, wat zo nog eens twee tot drie uur kijktijd oplevert. Ik sta continu in de doe-stand om maar bij te blijven en te reageren. Dat verwachten anderen van mij en ik ook van hen. Ik denk nauwelijks na over wat ik doe en waarom ik dat doe. Dat is ook de bedoeling,

want mijn gedrag wordt gestuurd. Onze emoties leveren namelijk geld op.

We nemen ruim dertigduizend besluiten op een dag, vanaf het moment dat we wakker worden totdat we weer gaan slapen. Gelukkig hebben we daar een oplossing voor. Bij nieuwe ervaringen of nieuwe dingen hebben we een short-cut: emotie. Emoties werken als een trigger. Ze zetten ons aan of uit. Emoties lokken gedrag uit en focussen onze aandacht op bepaalde keuzes. We wegen het voorgestelde af, kiezen dat wat ons het meest oplevert, verrichten een handeling en krijgen onze beloning. Levert die actie op wat je wilde, dan wordt het een gewoonte, een routine. Dat is het succes achter het algoritme van Facebook. De trigger is: ik voel me niet gezien; de beloning is: sociale validatie. De handeling is: ik post iets op Facebook en ik krijg als beloning een like. YouTubesterren zijn er groot mee geworden. Inmiddels bereiken YouTube, WhatsApp, Facebook en Messenger ongeveer tweeënhalf miljard mensen. Dankzij deze slimme ICT zijn we gevangen geraakt in allerlei routines, die we pakweg twintig jaar geleden voor onmogelijk hadden gehouden. Zoals Sean Parker, een van de bedenkers van Facebook, ooit zei: 'Facebook buit een kwetsbaarheid in de menselijke psyche uit.' We willen gemak en we kiezen voor dat wat ons meer geeft van wat we eerder ervaren hebben. Die besluiten kunnen we dus helemaal niet nemen op basis van rationele en objectief meetbare KPI's. We zijn domweg niet in staat om het verschil te zien tussen wat wij willen hebben en hoe deze slimme bedrijven ons gedrag sturen.

Emoties als ijkpunt voor relevantie

Ik bepaalde als journalist jarenlang waar jij over praatte, wat je belangrijk vond en wat aandacht kreeg en wat niet. Ik stuurde die waarneming, net zoals reclamemakers, marketeers, politici, communicatieprofessionals en slimme bedrijven dat doen. Dat is precies wat ik je in dit boek wil gaan vertellen: hoe die waarneming je team en je klanten onbewust aanstuurt en hoe je daar bewuster mee kunt omgaan. Mijn bedoeling daarmee is om je te laten zien dat je emoties kunt inzetten als de short-cut die ze zijn: de trigger tot actie. Ik denk namelijk dat de mensen niet de bottleneck zijn in het systeem; dat is je aangepraat door al die aanbidders van slimme ICT die geld willen verdienen. In deze tijd van snelle verandering is je team je basis. Door die ICT is er namelijk ook een andere dynamiek ontstaan. Je klanten bepalen nu zelf aan wie ze aandacht geven en hoe en wanneer ze dat doen. Ik geloof er oprecht in dat er over een paar jaar alleen nog maar bedrijven bestaan die in staat zijn om waar te maken wat ze beloven, bedrijven die relevant zijn voor hun stakeholders, omdat ze daarmee in gesprek gaan en zo in staat zijn om zich aan te passen aan de vraag, bedrijven die resoneren omdat ze oplossingen vinden voor de problemen waar hun klanten mee zitten. Alleen bedrijven die relevant zijn voor hun klanten, krijgen straks nog aandacht. De rest niet. Betekent dit dat spindoctors, dictators en uitbuiters dan verleden tijd zijn? Zeker niet, maar als je weet wie de informatie stuurt en je je realiseert dat publiek zich tegenwoordig makkelijker mobiliseert en makkelijker van mening verandert, dan kun je voorspellen dat de doorlooptijd van een gemiddelde dictator ook een stuk korter is dan pakweg zestig jaar geleden.

Toegepaste creativiteit inzetten voor betere organisaties

Verhalen – die tot de verbeelding spreken – inzetten om mensen te mobiliseren kan niet door van bovenaf te bepalen op welke knopjes je moet drukken om mensen te ‘raken’. Als je namelijk niet waarmaakt wat je belooft, kiezen ze niet meer voor je. Ik wil je leren hoe je daaraan kunt bouwen. Niet om je klanten te exploiteren, maar om op een constructieve manier tegenspraak te organiseren zodat je relevant wordt en van betekenis blijft. En zo bouw je aan een solide basis onder je bedrijf. Dat is wat ik bedoel met toegepaste creativiteit. Creativiteit is niet hetzelfde als iemand – mezelf of een ander – inhuren voor nieuwe ideeën. Het is nieuwsgierigheid aanwakkeren, moed belonen en het vermogen ontwikkelen om oplossingen te zien die je eerder niet kon zien. Het is een competentie, die door veel mensen echter niet als zodanig wordt erkend. Dat is mooi, want daarom huren ze mij en andere ‘creatieven’ in als ze zijn uitgecijferd. Dan komen de tekenaars, de patroonherkenners, die kunnen schakelen tussen waarom en hoe. Iemand inhuren is echter een lapmiddel; je laat het probleem daarmee ongemoeid en doet alleen aan symptoombestrijding. Het gaat om het sturen van de perceptie, de waarneming. Dat heet perceptiemanagement en ik snap dat dit niet zo makkelijk wordt doorverteld. Dus laat ik het simpel maken, zodat je ziet hoe je perceptie jou tegenhoudt en wat je kunt doen om het voor je te laten werken. Als tv-maker leerde ik hoe je emotie inzet om je publiek mee te nemen. Wat we zien, wordt gestuurd door onze waarneming. Als die oordeelvorming subjectief is, kun je die dan ook niet zelf leren aansturen? Jawel; ik help nu bedrijven

RE FRAME

Een bedrijf met ambitie heeft oog voor zijn klanten. Maar weet je nog wat je klanten willen? Heb je daar nog grip op? En weet je wat je hen te bieden hebt? Nee? Dan is het tijd voor een reframe.

Bedrijven en hun klanten verliezen elkaar na verloop van tijd uit het oog. In een beginnend bedrijf zijn de lijnen kort, maar naarmate je groeit, verschuift de focus van buiten naar binnen. De werkelijkheid van je klant en die van je bedrijf gaan dan uiteenlopen. Controle en cijfers nemen het over van flexibiliteit en wendbaarheid.

Met een reframe kom je erachter wat je medewerkers en je klanten waarnemen, wat hen drijft om juist met jou zaken te doen en voor jou te werken. Als je weet wat hen boeit kun je het gedrag stimuleren dat de klantbelofte waarmaakt.

Maak een nieuwe start en investeer in de relatie met je klanten met de unieke methode in dit boek. Met een reframe zie je alle kansen en bedreigingen en krijg je weer zicht op de weg naar boven.



Marketingexpert en storyteller **Marieke Hendrix** is gespecialiseerd in perceptiemanagement. Met haar verbeeldingskracht helpt ze bedrijven om hun waarde voor de samenleving te ontdekken en daar betekenis aan te geven. Waar wil jij voor in beeld komen?

