

NEE,
DANK JE!



Eigenaarschap,

**één van de zeven principes
van Veranderen 3.0**

Verzamelde blogs
van Gewoon aan de slag

made with
Beacon

Inhoudsopgave

In dit e-boek vind je tien blogs, geschreven door veranderbegeleiders Maaïke Nooitgedagt en Wendy Nieuwland van **Gewoon aan de slag**.

Tien verschillende invalshoeken met als thema 'eigenaarschap'.

Hoe kun je dit vergroten in je organisatie? Hoe werkt het?

Veel leesplezier!

1. 20 Keer afgesproken en nog doen ze het niet... 5 Stappen om je medewerkers wél in beweging te krijgen
2. Dit kan zo echt niet langer! - over het nut van een hard signaal
3. Hoe Valentijnsdag laat zien wat verandering in organisaties zo lastig maakt
4. 'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)
5. Echt, Hema? Hoe een medewerker mee móet veranderen (en dat niet wil)
6. De grootste misvatting van organisatie adviseurs
7. Hoe zet jij verandering vast met je eigen fantasie?

8. Waar je medewerkers over praten op de wc. En 3 tips om ze dat op de vergadering te laten zeggen
9. Vier eigenschappen van een goede afspraak
10. Hoe krijg ik ze mee? In vijf stappen van weerstand naar betrokken medewerkers
11. Meer verdieping?

20 Keer afgesproken en nog doen ze het niet... 5 Stappen om je medewerkers wél in beweging te krijgen



“Ik zal het doen”, zegt Frits, de vriendelijke medewerker.
“Deze week maak ik het overzicht van lopende projecten.
Echt.

Het is een drukke tijd. Het overzicht maken schiet er al maanden bij in. Terwijl het echt nodig is. Juist nu het zo druk is.

Op woensdag vraag je voor de zekerheid of hij er nog aan toekomt: “Ja hoor, deze week nog!”
Twee weken later: “Nog niet aan toegekomen, morgen, first thing.”
Na vier weken is er nog niks gebeurd.

Als je Frits er wederom op aanspreekt zegt hij: “Je hebt gelijk. Het is er tussendoor geglipt. Het zal niet meer gebeuren”.

En daarna gebeurt het gewoon wéér, met een andere opdracht. Van voren af aan. Het is het zoveelste gesprek dat je met hem voert. En met anderen is het al niet veel anders.

Zodra jij wegloopt, lijkt het alsof de afspraken in een moeras wegzakken.

“Hoe kan dat toch???”, verzucht je. Ze snappen het wel, maar ze doen het steeds niet...

Er kunnen natuurlijk allerlei oorzaken zijn:

-Misschien was de afspraak toch niet duidelijk.

-Misschien kan hij het gewoon niet. Ziet hij het belang er niet van in. Hoewel hij zelf zegt van wel...

-Misschien kan hij de drukte niet aan. Maar hij krijgt het, door uit te stellen, alleen maar drukker. Dat weet hij zelf ook, alleen verandert er niks.

Wat ook kan, is dat jij veel te hard aan het werk bent. En Frits veel te weinig.

In dat geval is er hoop.

Er bestaat een bedrieglijk eenvoudig model dat uitkomst biedt. Doorloop de vijf stappen van het model.

Zodat niet JIJ aan het werk bent, maar Frits. En alle andere Fritsen in je organisatie.

Nou ja... Jij werkt wel degelijk hard, maar op een heel andere manier. En met meer effect.

Pas het toe, en je zal merken dat je enorm veel tijd en energie bespaart. Voor jezelf en je bedrijf.

‘The Five Minute Coach’. Mariette Castellino en Lynne Cooper beschrijven het uitgebreid in het **gelijknamige boek**.



In The Five Minute Coach brengen Lynne en Mariette een paar van de krachtige elementen uit **Zuiver Communiceren** terug tot een stap-voor-stap benadering voor coaches en leidinggevenden.

Stap 1: Vraag naar de Gewenste Uitkomst.

‘En wat zou je willen dat er gaat gebeuren?’

Stap 2: Kies de beste uitkomst

Door vragen te stellen als ‘En wat gebeurt er dan?’, en ‘En wat trekt het meest je aandacht?’

Stap 3: Meer ontdekken over de uitkomst

Met enkele Verhelderende Vragen maak je het steeds helderder. Het komt tot leven en wordt concreet.

Stap 4: Actieplanning

Je zet hem aan het denken over wat er allemaal moet gebeuren om dat te bereiken, en wat is dan de eerste stap?

Stap 5: Motiveren om actie te nemen

Na al dat harde werken, laat je hem in de herinnering roepen waar hij het ook weer voor doet: wat gaat het opleveren? Niet dat wat voor jou belangrijk is, maar juist dat waar hij energie van krijgt. Waardoor ‘ie het ook gaat doen.

Mariette en Lynne hebben al het voorwerk gedaan: ze geven

per stap exact aan welke vragen je moet stellen en wat je moet doen. Doe je vooral niet meer dan dat (en dat is lastig zat), dan bereik je het meeste effect.

De crux is dat jij ook echt niet meer doet.

Waarom zeg ik dan toch dat jij hard moet werken? Terwijl ik ook zeg dat je bijna niets hoeft te doen?

Precies: Niets doen. Dàt is hard werken, joh, niets doen.

NIET reageren.

Zelfs NIET of nauwelijks aankijken.

NIET helpen om antwoorden te verzinnen.

NIET een andere vraag erbij stellen die jij, vanuit jouw wens en werkelijkheid, ook zo ongelofelijk interessant vindt. Etc etc

Zoveel dingen NIET doen, en wel het model volgen. Dat is echt keihard werken!

Het belangrijkste is natuurlijk wat al dat NIET doen oplevert.

Je doorbreekt de cirkel.

Je nodigt je medewerker uit, dwingt hem zelfs, om het echt zelf te

doen. ZELF te bedenken. ZELF te antwoorden. ZELF te bepalen. Waardoor

het ook voor het eerst echt van hem ZELF wordt.

Frits moet eindelijk zelf nadenken over wat hij wil en hoe dit voor hem werkt. Hij moet zelf aan de bak.

De oplossingen die hij vindt, passen vervolgens ook echt bij hem. Met zijn eigen kronkels. Want die hebben we allemaal.

Hij bepaalt zelf wat zijn eerste stap is, waar hij zich ook echt aan commit.

Waardoor hij het ook gaat doen.

In al zijn eenvoud.

Best logisch eigenlijk.

Nu nog even doen...!

Dit kan zo echt niet langer! - over het nut van een hard signaal

Wendy Nieuwland

"We stoppen met dit traject en gaan op de oude voet verder. We kunnen het niet aan". Zo eindigde een lange mail van de afdeling.

Ze waren het zat!

De mail was gericht aan de projectorganisatie die een -op zich mooi en zinvol, vonden zij ook- verandertraject in gang had gezet.



De organisatie in kwestie maakt de overstap naar een private onderneming.

Het is niet de eerste verandering en zal hoogstwaarschijnlijk ook niet de laatste zijn. Een omslag die nogal wat vraagt, zowel aan de 'hardere kant' - de inrichting van systemen en processen-, als aan de 'zachtere kant' van gedrag en houding van medewerkers.

De mail van de afdeling leidt tot een hoop commotie.

Er wordt druk gebeld en overlegd. Binnen een paar uur is er een crisisberaad, in de kantine gaat het nieuws als een lopend vuurtje rond.

Het Directieteam (DT) zit met de handen in het haar.

Hoemo stoppen, dat is helemaal geen optie! We kunnen niet meer terug...

Nadat allerlei scenario's zijn bedacht en weer afgekeurd, gaat de leidinggevende van de afdeling namens het MT met hen in gesprek. Ze vragen er een neutrale procesbegeleider bij, die helpt om de feiten, wensen en noodzakelijke voorwaarden op een rijtje te zetten.

De werkelijkheid van de afdeling: 'dit is echt teveel, als we dit doorzetten gaan we juist klanten verliezen' wordt naast die van de leiding gezet: 'we kunnen niet terug, dan is het ook einde oefening'. De procesbegeleider helpt beide partijen open naar elkaar te laten luisteren en begrip te tonen.

Uiteindelijk worden gezamenlijk oplossingen gevonden, getoetst en ingevoerd. De afdeling krijgt even rust om orde op zaken te stellen en achterstallig werk af te handelen. Uitzendkrachten ingezet om te ondersteunen waar mogelijk. Er wordt zelfs een heel nieuw team in het leven geroepen dat niet alleen deze afdeling ontlast van een deel van haar taken, maar ook de andere vier afdelingen die in hetzelfde schuitje zitten.

Bovenal zijn leiding en afdeling vanaf dit moment met elkaar in gesprek.

Over hoe beiden kunnen krijgen wat ze nodig hebben. En waar ze water bij de wijn kunnen doen.

Na twee weken hebben ze weer het gevoel iets van lucht te hebben. En gaan ze met goede moed verder aan het veranderproces. Sterker nog, ze hebben met hoe ze dit hebben aangepakt eigenlijk al een enorme stap in de goede richting gezet!

Een hard signaal afgeven helpt soms enorm.

De brandmail van de afdeling heeft direct alle aandacht opgeëist die nodig was. Het probleem van de afdeling is eindelijk serieus genomen. En dankzij de positieve instelling van het DT is een constructief gesprek op gang gekomen.

Was het nodig om zo'n hard signaal af te geven als 'we trekken de stekker eruit'? Dat is de vraag. Een minder constructief ingestelde leiding had misschien net zo hard de bal terug kunnen gooien.

In dit geval heeft het gewerkt, wel met de nodige risico's van dien.

Kan het ook anders?

Absoluut. Op basis van de vele voorbeelden die we de afgelopen jaren voorbij hebben zien komen geven we drie handvaten (tips) om als afdeling of team op een constructieve manier duidelijk te maken wat je nodig hebt:

1) Zoek direct de interactie

Een goed gesprek ruimt vooroordelen en aannames uit de weg. Het maakt helder hoe acties overkomen en of oplossingen ook echt werken. Het maakt de afstand kleiner (-dit is wat je wilt bereiken!). Iedereen werkt vanuit zijn eigen werkelijkheid. Praat over die werkelijkheid. Dan is escaleren vaak niet eens nodig.

En doe het alsjeblieft niet via de mail... daar ontstaan zo enorm veel misverstanden!

2) Toon eigenaarschap, denk mee

Schets wat je probleem precies is, welke obstakels dat veroorzaakt en laat zien dat je mee zoekt naar een oplossing. Hoe specifieker je bent in waar het om gaat, hoe beter je samen kunt zoeken naar een oplossing. Leg je het probleem helemaal bij een ander neer, dan krijg je wellicht oplossingen waar je niets mee kunt. Samen oplossen is samen verantwoordelijkheid dragen, uiteindelijk kom je daar verder mee.

3) Speel het niet direct (te) hard

Een formele mail naar het directieteam heeft een risico: dan moet het ook formeel worden opgelost waarmee de dynamiek niet direct constructiever wordt.

Luistert je manager ook naar je als je je punt eerst wel heel helder, maar niet keihard maakt? Dat is het proberen waard. Binnen een (3.0) ontwikkelprogramma zijn ook zij hard aan het leren. Escaleren kan altijd nog.”

De meeste groepen maken zo flinke stappen, zonder dat escalatie nodig is. Vertrouw ook op het lerend vermogen en de positieve intenties van

collega's, leidinggevenden en medewerkers. Daarmee kom je echt het verst.

Hoe Valentijnsdag laat zien wat verandering in organisaties zo lastig maakt

Wendy Nieuwland



Valentijnsdag laat in essentie zien waarom het in organisaties zo lastig is om problemen op te lossen en verder te komen.

Huh?

Okee, deze gedachtekronkel vraagt misschien om enige toelichting.

Laat ik bij het begin beginnen: Valentijnsdag in essentie.

Hoe leuk, romantisch of gezellig ook, Valentijnsdag gaat niet over de heerlijke chocolaatjes in roze hartvormen die over de toonbanken vliegen (door de meer cynisch ingestelden onder ons afgedaan als commerciële onzin). Het sturen van kaartjes aan je geheime liefde komt voort uit een oude legende.

Een relatief moderne versie van deze legende van Sint Valentijn vertelt over hem als priester. Terwijl Claudius II een (overigens nergens terug te vinden) wet had ingesteld die het jonge mannen verbod te trouwen, deed deze priester Valentijn dit in het geheim toch. De aanname achter die wet was dat de jonge mannen, eenmaal getrouwd, slechtere soldaten zouden worden.

Zie hier de eerste relatie met wat in organisaties vaak mis gaat.

Er wordt beleid bepaald op basis van een aanname: getrouwde mannen worden slechtere soldaten. Iets dichterbij huis (hoewel, was dit bij het Nederlands voetbal elftal ook niet een argument?): mensen gaan beter functioneren als we ze een POP-formulier laten invullen, als je mensen teveel vrijheid geeft gaan ze freewheelen, we moeten beter samenwerken om marktaandeel te behouden...

Heb je zelf ook al een paar voorbeelden in gedachten? En weet je zeker dat die aannames ook op de werkelijkheid zijn gebaseerd, en niet alleen op mooie theorieën?

Dan de tweede gemiste kans: de priester trouwt de mensen *in het geheim*.

Terug naar de organisatie: iemand is het volstrekt niet eens met de plannen of het beleid. En in plaats van dit te berde te brengen, gaat hij gewoon zijn eigen gang: de POP-formulieren worden stiekem niet gebruikt of alleen voor de vorm afgevinkt, iedereen die niet gelooft in samenwerking als oplossing blijft lekker op de oude vertrouwde manier werken, etcetera.

Zonder dat het gesprek wordt gevoerd over de onderliggende aannames en overtuigingen, of over de bijbehorende reacties. Een gesprek met de bedenker of beslisser van de plannen in kwestie. De rebellie vindt alleen *in het geheim* plaats, niet hardop. Degene die het niet eens is met de plannen verschuilt zich. Net als de anonieme kaart-schrijver die ondertekent met “jouw Valentijn”.

Eerlijk is eerlijk, de kop van Valentijn ging er ook af. Gelukkig valt dat in organisaties over het algemeen best mee, ondanks de angst hiervoor in overdrachtelijke zin.

Om samen te leren en te veranderen is dit gesprek nodig.

Een gesprek waarin je de perspectieven onderzoekt en hier een gezamenlijke richting in bepaalt. Niet anoniem in een ideeënbus, maar gewoon *in interactie*. Met elkaar, niet ondanks elkaar. Zo geef je vorm aan verandering van binnenuit.

In de legende is het Sint-Valentijn zelf die het eerste kaartje

stuurde Op de avond voor zijn executie zond hij een kaartje aan de blinde dochter van de cipier Asterias, getekend “Van jouw Valentijn”. Niet anoniem dus in zijn geval. Toen de dochter het vast had, kon ze weer zien en het briefje lezen.

Dus mocht je een anonieme Valentijnskaart hebben verstuurd, en je wilt dat er iets anders gaat gebeuren dan je tot nu toe kreeg... misschien is het dan een idee toch nog een kaartje met je eigen naam eronder te sturen? Wie weet hoe het hardop verkondigen van je gevoelens tot wonderen kan leiden...

En wie weet geldt dat ook in je organisatie.

'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)

Wendy Nieuwland



'Ik moet echt overal achteraan zitten', klaagt Jos tijdens de zoveelste MT-vergadering over het organisatieontwikkeltraject.

Jos werkt bij een oud-overheidsorganisatie die sinds enkele jaren zelfstandig op de markt opereert. Daarbij komen ze tot de ontdekking dat de organisatie niet uitnodigt tot het oppakken van kansen.

Onder meer door de diepgewortelde parafen-cultuur: alles moest vroeger zes keer gecheckt worden.

En eigenlijk gebeurt dat vandaag de dag nog steeds. Tijd voor actie dus. Zeven maanden geleden startten ze met een mooie visie:

We willen toe naar meer zelfsturing door verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen.

Zodat medewerkers zelf meer kunnen beslissen, meer initiatieven kunnen nemen en niet steeds eerst goedkeuring hoeven vragen. Zo zijn we, was de gedachte, ook meteen af van de veelgehoorde klacht van medewerkers dat ze niet gehoord worden.

Met alle goede intenties startte het management een traject.

Afdelingen en projectteams krijgen de ruimte om zelf invulling te geven aan hun afdelings- en projecttaken. Hiervoor krijgen zowel de afdelingen als het management begeleiding aangeboden. Het management moet leren om meer op hun handen te gaan zitten. De medewerkers van afdelingen en projectteams om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen.

Complete verwarring. De praktijk blijkt weerbarstiger.

In plaats van vol goede moed van start, staan medewerkers vol verbijstering om zich heen te kijken wat hen nu weer overkomt.

En omdat het management zich had voorgenomen echt op de handen te gaan zitten, geven ze op vragen hierover niet thuis.

Er was wel begeleiding geregeld die de verwarring moest ophelderen. Alleen: mensen wisten niet goed wat ze van de begeleiding kunnen verwachten, en waar ze die kunnen vinden.

Het management komt er na een tijdje achter dat de bijeenkomsten met de begeleiders niet goed worden bezocht. Dat wil zeggen: niet elk teamlid is altijd aanwezig.

Dat kan natuurlijk niet. Duurbetaalde begeleiding, en niet iedereen komt opdagen!

Tenslotte stelt het management in dat de bijeenkomsten van de begeleiding verplicht zijn. Anders gaat het natuurlijk nooit werken!

En zo komt er van die eigen verantwoordelijkheid en initiatief toch niets terecht.

Eigenaarschap, zelfstandigheid, het lager leggen van verantwoordelijkheden, het klinkt gemakkelijk. En het echt doorvoeren in de organisatie is niet eenvoudig.

Hoe kan je dit laten slagen? Door aan een paar basale voorwaarden te voldoen.

1.

Congruentie.

Wil je een zelfsturende organisatie, wees dan congruent. In het voorbeeld wordt de zelfsturing opgelegd door de top, als opdracht. Sturing dus. Is zelfsturing je einddoel, richt dan het traject daar naartoe zo in dat mensen het stokje zelf over kunnen gaan nemen. Dus ook dat het management zelfsturend wordt, en zelfsturend faciliteert.



2.

Tijd

Een verandering is er niet van de ene op het andere moment. Je kan niet van jarenlang opdrachten aannemen in een keer naar zelfsturing gaan. Teams vormen zich in fasen.

In het voorbeeld zijn een aantal cruciale fasen overgeslagen. Geef de kans aan het team om zich te ontwikkelen.

3.

Focus

Alle focus in het voorbeeld ligt op het team. Die 'moet het gaan doen', die zelfsturing.

Terwijl het van het hoger management net zoveel vraagt om zichzelf te veranderen van opdrachtgever naar zelfsturend orgaan.

4.

Faciliteiten

Laat ook de facilitaire diensten zelfsturend zijn. De kaders van het inhoudelijke werk blijven overeind staan uiteraard. En daarbij: als je verantwoordelijk gedrag verwacht, bied dan ook de verantwoordelijkheid. Zorg dus dat de facilitaire dienst zelfstandig kan gaan draaien, en niet wordt ingedeeld bij de stafdiensten.

6.

Stel het leren centraal. In interactie!

Laat mensen zelf leren, in plaats van de controle over het team vast te houden, en ook de processen en procedures in handen te houden. Zelfsturing vraagt continue reflectie. Laat iedereen daar meteen mee beginnen.

Dus wat doe je men verzucht: 'Geef ons eerst meer duidelijkheid'? Antwoord geven, of juist helemaal niets doen? Nee, dan ga je het gesprek aan over wat voor duidelijkheid nodig is, in hoeverre je bereid en geneigd bent die ook te geven, en wat je van de ander terug verwacht (en reageer je dus ook weer op wat je dan terugkrijgt). Zo leer je van en met elkaar over hoe jullie dit samen kunnen invullen.

7

Doel.

Geef duidelijk aan wat het doel is van deze verandering tot zelfsturing binnen de organisatie: leg uit waarom je deze mentaliteitsverandering van hen verwacht.

Bied de kaders aan waar binnen men zelfsturend kan zijn.

Wanneer het doel niet helder is, ontstaat er onduidelijkheid, verwarring en gemor: 'is dit bedoeld als een verkapte bezuinigingsactie?', 'Waarom trekt iedereen zijn handen van het team af? Is niemand meer geïnteresseerd?'

Is het dan erg als je dit niet allemaal meteen goed doet?

Welnee, dat is net zo onmogelijk als van je mensen vragen dat ze ineens zelfsturend zijn. Zolang je maar met elkaar en van elkaar leert, bijstelt waar nodig, laat je zien dat je ook je eigen rol in het geheel serieus neemt.

Echt, Hema? Hoe een medewerker mee móet veranderen (en dat niet wil)

Maaïke Nooitgedagt

Ze kijken bang naar me, de mensen om me heen. Ik kijk woest terug.

Ik mompel hardop."Waar zijn die stomme kaarsen gebleven?

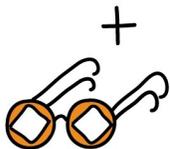
En wat hebben ze gedaan met de fietslampjes?

Oh, nee... Al het speelgoed staat door elkaar...

Je raadt het misschien al: ik ben in 'De Nieuwe Hema'- een gerestylede.

Alles is veranderd. Ik kan niets meer terugvinden. Bloed irritant is het. Zonder aankoop loop ik de winkel uit.

En dan moet ik heel hard lachen. Hardop. Kijken ze me weer raar aan.



Ik ben blijkbaar een veranderbegeleider die niet van verandering houdt.

Wat een absurde paradox!

Ineens valt het kwartje: ik vind verandering op zich prima. Zolang ik er maar zelf in kan meebepalen. Als ik het maar mee vorm kan geven.

Als de Hema me had gevraagd om mee te denken over het assortiment en de inrichting, dan was mijn aversie een stuk kleiner geweest. Hoe meer ik er bij betrokken was geweest, des te minder last ik ervan zou hebben gehad.

Het is logisch dat er irritatie ontstaat als alles voor je is bedacht.

Betekent dit voor (organisatie-)veranderingen dat iedereen dus altijd overal over moet meedenken of beslissen?

Nee, natuurlijk niet! Stel je voor dat de Hema al haar klanten bij de nieuwe indeling en productrange betreft. Dat wordt een puinhoop. Daarbij heeft de Hema zélf haar koers te bepalen.

Dus wat doe je wel wanneer je een verandering wilt, als het zelfs nodig is? Als de medewerkers tevreden zijn, gemotiveerd en betrokken?

Dan stel je heldere kaders, samen met je team.

En ga binnen díe kaders na wie waarbij moet worden betrokken.

In het geval van de Hema zijn kaders bijvoorbeeld:

- we moeten het concept van onze winkel veranderen
- de look & feel moet een frissere uitstraling krijgen
- bepaalde producten gaan eruit
- nieuwe producten komen in de winkel te liggen
- de nadruk komt op andere producten te liggen, we gebruiken de laatste inzichten over koopgedrag van consumenten anno nu
- de afmeting van de winkel blijft zoals het is

Binnen het kader 'nieuwe producten komen in de winkel te liggen' bijvoorbeeld kijk je wie hierbij betrokken zijn: welke medewerkers? Klanten? Een testpanel? Wie heeft hier waardevolle kennis over?

Op deze manier wordt de verandering ook van de medewerkers.

Die meedenken over hoe de verandering wordt vormgegeven. Ze worden betrokken, er wordt niet over hen beslist.

Bespreek vooraf wel met degenen die je betreft vooraf de wederzijdse verwachtingen.

Zowel over de inhoud, over het proces als ook over de sfeer waar binnen dit gebeurt.

Verbind de input van het team en je medewerkers die je krijgt direct aan de praktijk: hoe kunnen we dit toepassen?

Ga er gewoon mee aan de slag. En organiseer daarna feedback: wat werkt wel aan het idee, wat ook niet?

Op die manier ben je samen jullie 'nieuwe Hema' aan het vormgeven. En dat werkt!

De grootste misvatting van organisatie adviseurs

Wendy Nieuwland

"Ik denk elke keer: nu gaat het lukken, we hebben iedereen aan boord. Maar we zijn alwéér terug bij af."



Kees, de manager met wie ik spreek, is wanhopig. Zijn CEO hijgt in zijn nek. Binnen zijn team leven twee kampen die onderling strijd voeren. Daarmee worden resultaten ook minder. "Ik heb echt goede adviseurs hier gehad. Met uitstekende programma's. Maar als er al echt iets verandert in gedrag, valt iedereen na een paar maanden weer in oud gedrag."

Veel te vaak mislukken dit soort **verandertrajecten**. Trajecten die tot ander gedrag moeten leiden. Ze zijn meestal goed doordacht. De plannen kloppen tot in de details. De belangrijke spelers hebben hun commitment uitgesproken. Er zijn afspraken gemaakt en het begin lijkt de goede kant op te gaan. Het lijkt. En het blijkt in de praktijk toch anders.

De adviseurs die Kees heeft binnengehaald waren ook niet de minsten. Zware jongens en meisjes, met goede programma's. Adviseurs die als een ridder op het witte paard aan komen rijden naar hun klant om de problemen eens goed te **analyseren** en met prachtige oplossingen te komen.

Juist in de bijdragen van de adviseurs schuilt een deel van de verklaring voor het falen.

De houding van de adviseurs draagt eraan bij dat deze trajecten niet tot duurzame resultaten leiden. Hoe dan? Ze geven toch goed advies? Dan ligt het toch aan de klant als ze het niet overnemen?

Dat is maar de vraag.

Ten eerste nemen de adviseurs de ongewenste situatie, de 'aap' van de klant, volledig op hun schouders.

Daarmee geven ze de boodschap: 'Kom maar op, ik doe het wel. Breek jij daar je hoofd maar niet over. Ik kom wel weer bij je terug als ik de oplossing heb.' Ze nemen het eigenaarschap van de klant vakkundig over. Terwijl het juist de dynamiek bij de klant, het systeem van de klant is, dat zorgt dat de huidige situatie in stand gehouden wordt. Het eigenaarschap van de klant, van alle betrokkenen is daarom cruciaal om daar verandering in te brengen.

Ten tweede richten adviseurs de aandacht op problemen. Door die eens stevig te analyseren, maken ze die problemen meteen lekker groot.

Want wat je aandacht geeft, groeit.

Om vervolgens als de held de ideale oplossing te presenteren. En waarschijnlijk wijzen ze ook nog ergens een boosdoener aan die steeds roet in het eten gooit.

Vanuit het paradigma van de adviseur als experts maken we klanten afhankelijk van de adviseur.

Dit is de grootste misvatting over het adviseren van klanten:

We geven met elkaar, klant en adviseur, de boodschap af dat de klant het zelf niet kan oplossen en daar de adviseur voor nodig heeft. Daar gaat ook nog eens een hoop geld in om.

Ik deed hier vroeger ook aan mee, en geloofde hier heilig in. Ook ik zag hoe het beter kon voor de klant. Van buitenaf. Mijn oplossing. Voor het probleem zoals ik dat zag.

Tot ik een jaar of tien terug ontdekte dat het echt anders kan. Toen ik in aanraking kwam met principes uit 'Clean Language & Systemic Modelling'.

Principes die we nu ook toegankelijk maken voor andere adviseurs, die

uit het paradigma van de adviseur als expert willen stappen. Hiervoor hebben we een masterclass ontwikkeld: **Zuiver Adviseren**, waarin we de meest cruciale elementen aan bod brengen.

Welke principes zijn dat, waarmee je als adviseur verandering van binnenuit op gang helpt?

Drie van de belangrijke eye-openers van deelnemers van de Masterclasses geven we hier weer. Denk je: "ja, maar dat doe ik allang...", weet dan dat dat voor 80% van onze deelnemers ook gold. En niet waar bleek te zijn.

Voor mezelf trouwens ook.

1. Werk als buitenstaanders en adviseur vanuit de onderliggende vraag: "Wat moet hier waar zijn?".

Wij stellen in dit geval Kees, de opdrachtgever en later ook zijn team vragen die gaan om het verhelderen van 'hoe werkt het hier'. Zonder oordelen. En dus ook zonder er al een model onder te leggen op voorhand.

Niet vanuit **onze optiek** (niets makkelijker dan een analyse maken vanaf de zijlijn), maar juist **vanuit hun eigen optiek**.

Wat zit er achter hun gedrag, hun reacties? Wat maakt dat ze doen wat ze doen?

Wij gaan er vanuit dat mensen doen wat ze doen, omdat ze daar (voor hen) hele goede redenen voor hebben. Daar kunnen wij iets van vinden, maar dat verandert er niets aan.

En met die **realiteit** gaan we aan het werk.

2. Zet je eigen expertise even aan de kant.

Help de klant zijn eigen logica te ontdekken. Faciliteer hem daarin. Laat hem zelf ontdekken wat er nodig is binnen zijn eigen systeem om verandering te realiseren.

Om daarna pas vormen en structuren aan te bieden die daar aan bijdragen.

Op deze manier help je de klant de verantwoordelijkheid en het

oplossend vermogen bij henzelf te zoeken.

En dus niet vanuit hoe jij ernaar kijkt en wat voor jou logisch is, de klant verder helpen.

In dat laatste geval gaat het team van Kees doen wat jij logisch vindt.

Niet vanuit hun eigen optiek.

En dat houden ze inderdaad maar een aantal weken vol.

3. Richt de aandacht van je klant op wat ze wel willen, waar ze naartoe willen. In plaats van op de problemen.

Problemen zijn enorme aandachtstrekkers. Laat je niet verleiden om het alleen over problemen te hebben en daar prachtige oplossingen voor te bieden. Zolang je niet weet wat je klant wel wilt, weet je nog niets over wat gaat helpen. Dat is allemaal je eigen fantasie en invulling.

Richt in plaats daarvan de aandacht van je klanten op wat ze willen. Laat ze dat net zo ver uitdiepen als ze normaal doen met een probleem: Hoe werkt het als het precies is als ze zouden willen? Hoe zitten anderen hier in? Wat is er nodig om het zo te laten werken als ze willen? En als ze dat hebben, wat gebeurt er dan...?

Je klant wordt dan eigenaar van de oplossingen, en allereerst van zijn **gewenste uitkomst**. En geloof me, dat klinkt een stuk eenvoudiger dan het is. Kees huurde niet voor niets steeds dure adviseurs in...

Hoe doe je dat?

Daar zijn praktische tools voor die we aanbieden **in de Masterclass**.

En wil je weten wat het programma is? **Enkele slides van het programma kun je alvast bekijken in Slideshare**.

Hoe zet jij verandering vast met je eigen fantasie?

Wendy Nieuwland

“Ik heb hier elke droom die je wilt in mijn droomwinkeltje”

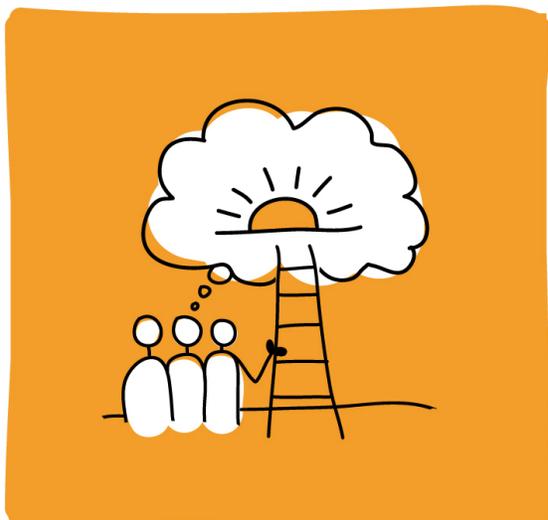
Mijn jongste licht op. Eindelijk iemand die iets zinnigs zegt: zijn Grote Broer.

Ik heb net alle zeilen bijgezet om hem tot bedaren te brengen nadat hij wakker werd van een enge droom. “Vertel maar over je droom”, “hoe kan ik je helpen”, bekertje water.

Niets hielp. De dromenwinkel van mijn oudste wel.

Licht gefrustreerd dat mijn creatieve oplossingen het afleggen tegen die van een zevenjarige laat ik hen heerlijk slapend achter.

“Jammer toch dat je deze gave om mee te gaan in een fantasie verliest met de jaren”, denk ik nog.



Maar is dat wel zo? Verliezen we die gave om mee te gaan in een fantasiewereld echt?

Laten we ons allemaal niet regelmatig verleiden tot ongebreideld fantaseren? En zo lang mogelijk volhouden dat het echt is?

We doen het nu hooguit wat meer ‘sophisticated’. Iets minder opzichtig. Lastiger om door te prikken.

Gisteren nog geloofde ik écht dat ik het verslag van een strategiesessie in een uur of twee wel af zou hebben. Zelfs met nog twee uur erbij de volgende dag was het resultaat nog niet naar mijn zin.

Vorige week zei een klant, een slimme manager, nog stellig dat “als hij het maar goed uitlegt, zijn mensen toch vast wel gaan doen wat ze hebben afgesproken”.

Of wat dacht je van de leiding van een groot veranderprogramma die blijft volhouden: “als het besluit eenmaal is genomen, dan draait het middle management wel bij”. Ondanks dat eerdere besluiten nog nooit uitmaakten voor het gedrag van hun middle managers.

Allemaal fantasie. Verzonnen. Het is niet echt en ergens weet je dat.

Met fantaseren is niets mis.

Je hebt een gezonde dosis inbeeldingsvermogen nodig.

Bijvoorbeeld als je bezig bent met het formuleren van je gewenste uitkomst en hoe dat er dan concreet uitziet.

Om ‘out of the box’ te denken en tot nieuwe oplossingen te komen.

Of gewoon voor je eigen gemoedsrust. Net als mijn jongste.

Het zit in de weg als je blijft vasthouden aan je fantasie terwijl de realiteit steeds iets anders laat zien.

Als dat de ontwikkeling die je wilt realiseren in de weg staat.

Het gaat mis wanneer ik blijf volhouden dat ik een verslag van een ingewikkelde strategiesessie in twee uur af kan hebben, en ik stelselmatig in tijdnood verkeer;

Wanneer een goede uitleg er tot nu toe niet leidde dat mensen zich aan de afspraken houden. En nog een keer uitleggen dus ook niets uitmaakt;

Wanneer besluitvorming helemaal niet tot ander gedrag van het middle management leidt. Vroeger niet. Nu niet.

In onze rol als begeleiders van veranderprocessen (van binnenuit) komen we regelmatig dit soort fantasieën tegen. Die met hand en tand verdedigd worden.

In de meest voorkomende hersenspinsels zitten de woorden ‘als, dan’.
“Als we hier eenmaal goed beleid op hebben geformuleerd, dan ga ik er wel op sturen”.

‘Als, dan’ is een omgekeerde ‘ja, maar’. ‘Nee’ dus.

Grote kans dat alles wat je beschrijft in je ‘als, dan’ nooit gebeurt. Mooie fantasie. Geen realiteit.

Kijk in de spiegel. Waar blijf jij geloven in een fijne fantasie? Waar zet jij jezelf (en je gewenste verandering) vast met een fabeltje? Welke ‘als, dan’-redeneringen gebruik jij?

Vraag anderen je hierbij te helpen. Anderen zien het vaak beter dan jij zelf.

We doen het namelijk allemaal. Jij ook dus.

Kun je het dan maar beter niet meer doen?

Nee hoor. Blijf vooral fantaseren. Voor Grootse Plannen. En om lekker te slapen.

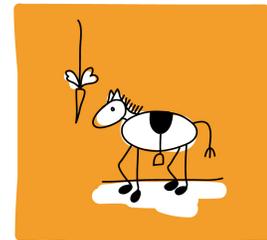
Maar als je niet verder komt is het verstandiger om wakker te blijven.

Laat je weten wat het je oplevert?

Waar je medewerkers over praten op de wc. En 3 tips om ze dat op de vergadering te laten zeggen

Maaïke Nooitgedagt

**Achter je rug om kletsen ze over je.
Dat doen ze allemaal.
En ze doen het overal: op de wc, op de
parkeerplaats of gewoon, als je er even niet bent.**



Natuurlijk weet je allang dat dat gebeurt. Een geanimeerd gesprek dat ineens stilvalt als jij het toilet binnenloopt. Je hebt *leiderschapsboeken* gelezen en peperdure seminars gevolgd. Je hebt *geleerd* dat medewerkers achter je rug om over je praten.

Maar wat niemand je ooit heeft verteld - en waar je ook nog nóóit iets over hebt gelezen: wat *zeggen* ze toch over jou?

Helaas

Daar ga je nooit achter komen. En dat hoeft ook niet. Want je hebt er niks aan.

Ja, waar je wel iets aan hebt is: wat ze écht vinden van de nieuwe kernwaarden. SAAI.

En wat ze écht denken over de afspraken die jullie net in de vergadering hebben gemaakt. ONBELANGRIJK.

En wat wou je doen als je dat weet? De afspraken uit de vergadering aanpassen? Zodat ze op de wc kunnen gniffelen 'goh, alsof we het nu wel gaan doen'? Of, nog erger: ze als een strenge vader/moeder toespreken en ze vertellen dat ze zo niet mogen praten en denken?

Nee, joh.

Het enige wat jij nodig hebt is dat wat ze in de wc zeggen heel erg lijkt op wat ze in de vergadering zeggen. Dat die twee versies dicht bij elkaar liggen. Want dan doen ze wat ze zeggen dat ze doen. En dat is wat je wilt, toch?

Ik geef je drie tips om te zorgen dat ze op de wc vaker hetzelfde gaan zeggen als in de vergadering

1. Van vragen word je wijs

Stel vragen als je een opmerking, vraag of antwoord krijgt. Vragen die verder gaan dat het eerste oppervlakkige laagje.

Vragen als:

- wat voor 'andere manier' heb je gevonden om met 'de nieuwe' om te gaan?
- waar komt je vraag (over de werkdruk) vandaan?
- is er nog iets over het vertrouwen dat je in deze afspraak hebt?

Als je dit soort vragen stelt, komt er wat méér van wat ze werkelijk denken naar voren.

Voorzichtig in het begin. Maar het gaat steeds makkelijker als ze merken dat jij hun antwoorden echt wilt horen. Dat je er serieus en integer mee omgaat.

2. Let op beelden

Stel vragen over de beelden en de metaforen die mensen gebruiken. Want daarin zit verstopt hoe ze echt naar de wereld kijken. Een metafoor liegt niet.

Als ze zeggen dat ze al 'een eind op weg zijn' met het project, wat voor eind is dat eind dan? Is er nog iets over dat 'op weg zijn'?

Ook dit werkt het beste als je hun antwoorden ook echt wilt horen. En ze er later niet op afrekent.

3. Spreek ze aan

Iedereen vindt het spannend om te doen. Maar echt: als mensen iets anders doen dan is afgesproken, spreek ze daar op aan.

Nee, niet de oren wassen. Ook niets over schutting flikkeren. En al helemaal niet lekker onderuit schoffelen in een vergadering.

In een veilige setting benoem je wat volgens jou de afspraak was. Je benoemt het gedrag dat jij hebt gezien en gehoord. Geef aan dat er volgens jou iets anders was afgesproken. Geef aan wat er volgens jou was afgesproken. Vraag of je teamlid dat herkent. En vraag wat je teamlid nodig heeft om zijn afspraak toch na te komen. Of, mocht je een slechte afspraak hebben gemaakt, stel hem dan bij.

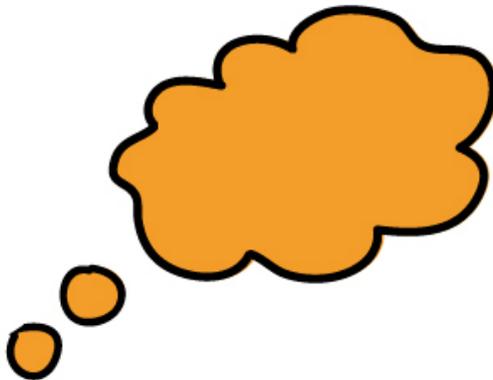
Als je voortaan zo gaat praten met je medewerkers, zul je zien dat de officiële gesprekken en de toiletgesprekken steeds dichterbij elkaar toe kruipen.

Als twee verliefde slakken.

Zodat jij niet meer naar die wc op de tweede verdieping hoeft.

Vier eigenschappen van een goede afspraak

Maike Nooitgedagt



Ik zit in de trein. Op de terugweg naar Amersfoort, na twee werkgerelateerde en zinvolle gesprekken in Utrecht.

Zoals altijd zoek ik de stiltecoupé op. Dan kan ik wat schrijven, lezen of mail wegwerken. Vandaag dus ook.

Het is lekker rustig en stil. De coupe doet zijn naam eer aan

Maar al snel komt er een kleine stoorzender in de trein: een meisje van ongeveer 3 jaar reist met haar moeder mee in “onze” coupé.

“Nee, je moet zitten!”

“We hadden afgesproken dat je stil zou zijn en rustig blij zitten.” “Stil zijn! Ik zeg het niet nog een keer!”

“Zitten! NU!” klinken de steeds harder gefluisterde berispingen.

Ik heb zelf een dochter van die leeftijd. Ik durf er dus wel van uit te gaan dat, al zegt de moeder het honderd keer, stil zitten en mond houden gewoon onmogelijk is voor een meisje van die leeftijd. En dat lukt al helemaal niet in een trein.

Het kind aanspreken op haar gedrag heeft dan ook geen enkele zin. Al doe je het honderd keer.

Door dit voorval komen vier eigenschappen voor een afspraak bij mij langs, die ik ooit eens geleerd heb. Van een oud-collega van me, Huib Verhage. Deze vier voorwaarden, ze komen uit het burgerlijk wetboek, zijn zo waardevol, dat ik ze graag met jullie deel.

Hou je vast, daar komen ze. Ik vertaal ze gelijk naar een werksituatie:

- **Beiden partijen (die de afspraak maken) moeten handelingsbekwaam zijn.**

In de wereld van de werkenden betekent dit dat jij jouw deel kan uitvoeren of nakomen. Daarvoor moet je voldoende kennis, vaardigheden en ervaring in huis hebben. Kijkend naar het meisje en haar moeder: het meisje is niet handelingsbekwaam. Een kind van die leeftijd is simpelweg niet in staat om meer dan 10 minuten helemaal stil te zijn. En in een trein, waar van alles gebeurt, al helemaal niet!

- **Het geheel van rechten en plichten dat uit de afspraak ontstaat moet bepaalbaar zijn.**

Welke acties en handelingen vraagt deze afspraak van je? Zodat je weet waar je je aan verbindt, wat je toezegt. Je weet dan ook wanneer je hebt voldaan aan de afspraak. Als je bijvoorbeeld met een medewerker “afspreekt” dat hij voortaan meer inzet gaat tonen, wat verwacht je dan te zien en te horen waardoor jullie beiden weten dat er sprake is van “meer” inzet? En wanneer toont hij “inzet” genoeg?

- **De overeenkomst moet een geoorloofde oorzaak hebben.**

Het doel van de overeenkomst mag niet in strijd zijn met de wet, de openbare orde of de goede zeden. Binnen organisaties gaat dit over een afspraak die binnen de kaders past.

Klein addertje onder het gras bij dit punt:

als leidinggevende moet je deze kaders dus zelf helder hebben en

helder overdragen. Doe je dat niet, dan heb je per definitie geen afspraak.

- **Er is toestemming nodig van elk van de partijen.**

Beiden moeten dus “ja” kunnen en willen zeggen, met bovenstaande drie punten in het achterhoofd. Dit gaat voorbij het niveau van een intentie uitspreken. Dit laatste punt vraagt van je dat je je verbindt aan de afspraak en, minsten zo belangrijk, met de uitkomst ervan. Zodat we doel en middel weer scherp hebben.

De scherpe lezer heeft allang herkend dat je alle kenmerken van **SMART afspraken** maken terug ziet in dit lijstje.

En je snapt dat het meisje van te voren haar goede voornemens heeft uitgesproken naar haar moeder. Maar het meisje is, met de beste wil van de wereld, niet in staat om zich aan de gemaakte afspraak te houden: “stil zijn in de trein”.

Hoe zit dat voor jou? Een kleine mentale oefening: hoeveel van de afspraken die jij de afgelopen week hebt gemaakt voldoen aan al deze vier punten?

Aan alle vier kenmerken tegelijk dus. Even streng zijn voor jezelf!

Mocht je er een gevonden hebben die voldoet: over die afspraak kun je degene met wie je hem gemaakt hebt aanspreken als hij hem niet nakomt. Op een goede manier dan wel. Daarover later meer.

Wat betreft al die andere afspraken: ga maar weer om tafel zitten en maak de afspraak opnieuw.

Hoe krijg ik ze mee? In vijf stappen van weerstand naar betrokken medewerkers

Wendy Nieuwland

Vrijdagochtend, kwart over zeven.

Ik haal mijn tegenspuiterende peuterpuber uit bed. Voor de vierde dag op rij, roept 'ie al voor ik goed en wel binnen ben: "Nee, dat wil ik niet!". De stoom komt uit mijn oren.

Ik verzamel mijn laatste beetje moed. Ik tel tot tien. En nog een keer.

In mijn beste imitatie van een kalme-mama-die-niet-steeds-wanhopiger-wordt, vraag ik: "Okee schat, niet die rode trui, niet de blauwe en ook niet een t-shirt..... En wat zou je wel willen?"

Ik zal nooit mijn verbazing vergeten toen voor ik de eerste keer zag dat het werkte. Ik had de moed voor die dag al lang opgegeven.

"Ik wil éérst eten. En dán mijn cars t-shirt aan", zegt hij.

Yeah!

Hij blij. Ik blij.

Herkenbaar?

Je hebt een plan gemaakt om te zorgen dat de unit een stap kan maken in het verbeteren van de efficiency. Je presenteert het in een unit-meeting, en wat gebeurt er?

Alleen maar gezeur en gezanik.

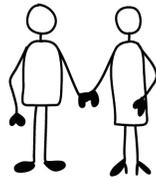
“Dat gaat natuurlijk nooit werken.”

“Dit is toch gewoon weer oude wijn in nieuwe zakken”.

“Jullie hebben geen idee hoe het er bij ons op de werkvloer echt aan toe gaat.”

Het is ook altijd hetzelfde, en het zijn steeds dezelfde mensen die hun hakken in het zand zetten.

“Hoe ga je ze in hemelsnaam meekrijgen?”



ZIJ reageren niet zoals jij wilt.

ZIJ zijn lastig, vervelend misschien zelfs.

ZIJ dwarsbomen innovatie.

Zo komen we nooit verder.

ZIJ zitten zwaar in de weerstand, dat is duidelijk. Terwijl JIJ zo graag verder wilt.

Hmmm.... hoe gaat het met jouw eigen weerstand? Net zoals zij jouw plannen niet erg lijken te waarderen, kom jij in opstand tegen hun reactie.

Je noemt het pas weerstand als je er last van hebt. En dus zelf ook in de weerstand zit.

Jij: “Ja, maar maar mijn weerstand komt wel ergens vandaan hoor, ik wil gewoon verder, zorgen dat we als bedrijf verder groeien. Daar zijn zij uiteindelijk ook bij gebaat. En ik wil voorkomen dat we straks net als andere organisaties mensen moeten ontslaan. En bovendien ”

Ja, jij hebt hele goede redenen om de reacties van de anderen irritant te vinden.

De redenen voor weerstand zijn altijd terug te voeren op angst om iets te verliezen, of een sterke wens om iets te bereiken.

Voor jouw eigen weerstand zijn die makkelijk te herkennen, en volstrekt logisch. Toch?

Hetzelfde geldt voor de weerstand van je medewerkers.

Ook zij hebben wensen en angsten. Alleen zijn die niet duidelijk voor jou. Want het enige dat jij te zien krijgt, is hun afweermechanisme:

De hakken in het zand.

Lastig doen.

Proberen de boel tegen te houden.

Wil je ze meekrijgen, dan zul je erachter moeten komen wat je 'dwarsligger' wil.

Achter de kreet "Dit hebben we al zo vaak geprobeerd" zit misschien wel zijn zorg dat er weer een hoop tijd verloren gaat zonder dat het ergens toe leidt.

Of haar wens om het eens anders aan te pakken, omdat ze zich wel verder wil ontwikkelen.

Als je die wensen of angsten kent, kun je als volwassenen het gesprek voeren over hoe ze een plek kunnen krijgen in de aanpak. Zodat je hun verzet kunt ombuigen naar een constructieve bijdrage.

Ik hoor je hersens kraken: "Ja, dat is leuk, maar hoe doe je dat?"

Met de volgende stappen:

1. Herhaal wat ze zeggen. Letterlijk. "Okee, jij zegt dat wij geen idee hebben van hoe het in de praktijk werkt."

Zo laat je zien je dat je hen serieus neemt.

Ze voelen zich gehoord.

Daarmee neem je een angel uit het gesprek.

Als ze weten dat je hen hoort en daar iets mee wilt doen, hoeven zij het niet meer op allerlei andere manieren te laten weten.

2. Vraag naar hun wens : “En wat zou je willen dat er gaat gebeuren?”

Je nodigt de notoire dwarsligger uit om mee te denken, om aan te geven wat er achter haar ‘weerstand’ zit.

In positieve termen.

Want het is een stuk makkelijker om in je plannen mee te nemen ‘dat het plan eerst getoetst wordt in de praktijk’ dan ‘jullie snappen ons niet’.

Misschien moet je het meer dan één keer vragen om een goed antwoord te krijgen.

Hou vol. Het loont.

3. Herhaal zijn antwoord letterlijk.

Je erkent weer wat hij zegt. En meer nog: je bevestigt het en laat het nog even tot hem doordringen wat ‘ie net gezegd heeft.

Alleen door het te herhalen.

Voeg er vooral geen eigen woorden aan toe, het ligt al zo gevoelig op dit moment. En je weet nooit op wat voor woorden van jou hij weer ‘aanslaat’.

4a. Als wat hij vraagt niet kan, geef dat dan aan en begin weer bij stap 2.

Eventueel geef je daarbij kort en krachtig aan waarom het niet kan:

“En dat kan niet. We gaan hoe dan ook groeien.

En wat zou je dan willen dat er gaat gebeuren?”

4b. Als het wel kan, vertel hoe je het meeneemt.

Nu ga je onderhandelen over hoe jullie wensen bij elkaar kunnen komen:

“We kunnen jullie om input vragen. We kunnen voor we live gaan een pilot doen om te checken waar jullie in de praktijk tegenaan lopen. Dan kunnen we de laatste aanpassingen doen.”

5. Check of het klaar is.

Verleidelijk hè, om nu te stoppen? We slaan deze stap vaak over. En hij is zo wezenlijk.

Door te vragen: “Is het zo okee voor je?” vraag je expliciet om committent.

Een simpel hoofdknikje doet wonderen.

En je merkt het meteen als het toch nog niet voldoende is. Ga dan gewoon weer terug naar stap 2.

Het lijkt zo simpel om deze vijf stappen te volgen. En dat is het niet.

Vooraf omdat je bij lastige reacties steeds weer in je eigen weerstand getrokken wordt. Ik zie je je vuisten ballen, zenuwachtig met je voet tikken, en het liefst de handdoek in de ring gooien.

Zet door, want het werkt.

Bovendien ‘train’ je je medewerkers om niet alleen tegen te sputteren.

Als jij ze stelselmatig aan het werk zet om mee te denken als ze ergens tegenaan lopen, gaan ze dit vanzelf doen.

Ze laten het voortaan wel uit hun hoofd om te klagen om het klagen.

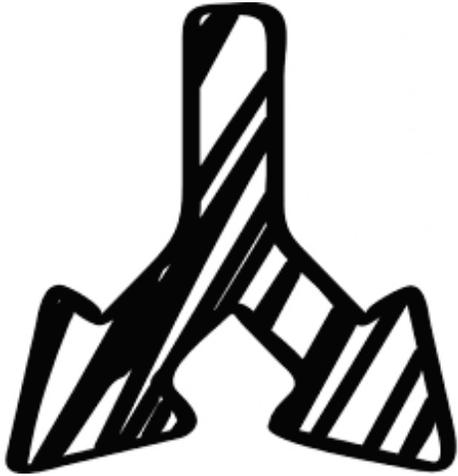
Want ze komen er niet mee weg.

Verzamel moed.

Doe het.

Ik hoor graag je ervaringen. Of ik **denk met je mee** hoe je dit in *jouw* situatie kunt aanpakken!

Meer verdieping?

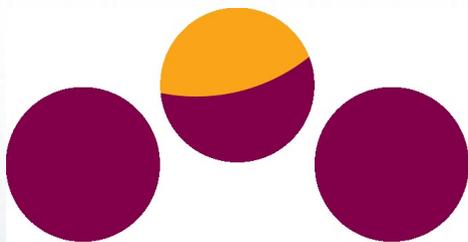


We bieden
elke maand
een vers blog aan.

***Leuk, houd me op de hoogte van jullie blogs!**

Ja, ik wil
veel meer
verdieping
over eigenaarschap en verandering in organisaties.

***Breng me naar jullie boek: Veranderen 3.0**



Gewoon aan de slag
voor de verandering

Dit blogboekje word je aangeboden door **Gewoon aan de slag**.

Gewoon aan de slag begeleidt sinds 2005 organisaties in verander- en ontwikkelprocessen.

We richten ons op de **binnenkant van veranderprocessen**: daar waar het uiteindelijk echt gebeurt.

Gewoon aan de slag is specialist op het gebied van **Zuiver Communiceren** en het beïnvloeden van gedrag in interactie.

****Alle visuals in dit e-boek zijn gemaakt door **Studio Mosgroen*****

made with

Beacon