

Gewoon aan de slag

Blogs voor Managers

Verzamelde blogs over de
rol van eigenaarschap in
organisatieverandering



WAT VIND JE IN DIT E-BOEKJE?

Tien blogs, speciaal geselecteerd voor leidinggevenden en managers.

Helemaal achteraan, in hoofdstuk 11, vind je meer over ons, de schrijvers. Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt van bureau Gewoon aan de slag.

Eerst lekker lezen!

Zien we je daarna.

1. Waar je medewerkers over praten op de wc. En 3 tips om ze dat op de vergadering te laten zeggen
2. Totaal verschillende mensen binnen een team? Geen probleem!
3. Wanneer teambuilding niet werkt.
4. Hoe komt het dat medewerkers je niet snappen? (Ook al is jouw uitleg perfect)
5. Waarom je goed advies niet opvolgt - vier redenen. En een goed advies.

6. 20 Keer afgesproken en nog doen ze het niet... 5 Stappen om je medewerkers wél in beweging te krijgen
7. Ontslag en reorganisatie. Wat nu? 5 stappen voor managers om je team sterk te houden
8. "Goh schat, wat maakt dat je spuitjes hebt gekocht?" of: waarom managers nooit waarom moeten vragen
9. Hoe krijg ik ze mee? In vijf stappen van weerstand naar betrokken medewerkers
10. Wat je als manager over innovatie kunt leren van vijf mensen met één gitaar
11. De auteurs
12. Meer lezen?

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 pepere dure 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.

Totaal verschillende mensen binnen een team? Geen probleem!

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.

Wanneer teambuilding niet werkt.

Wendy Nieuwland



“Het is hier de laatste maanden continu gedoe. Er gaat geen dag voorbij zonder geklaag over wat er allemaal niet klopt. En wat ik ook doe, het is werkelijk nooit goed genoeg.”

Mirjam is manager van de marketing unit. De unit loopt stroef. Er zijn meerdere organisatiewijzigingen geweest, er wordt in de hele organisatie een nieuwe koers gevaren. Die hard nodig was. De nieuwe koers heeft ook gevolgen voor marketing. Er wordt veel verwacht van de unit, die daarom ook nauwelijks is gekrompen.

Mirjam barst van de ideeën. Daarom baalt ze ook zo hard dat de sfeer zo negatief is. Ze kan wel blijven vertellen hoe waanzinnig de kans is die ze krijgen!

In de unit zijn disciplines samengebracht om meer kruisbestuiving te

realiseren. Marketing wordt gezien als dé unit waar nieuwe proposities worden ontwikkeld. Hoe precies, dat moeten ze nog met elkaar verder vormgeven.

Dus organiseert Mirjam een tweedaagse teambuilding.

“Ze moeten elkaar nog leren kennen. Even buiten het werk met elkaar bezig zijn. Een positieve ervaring opdoen met het team.”



Ze wil, zo legt ze uit “werken aan de olie tussen de radertjes; zorgen dat de samenwerking soepeler gaat verlopen.”

Helaas, de tweedaagse verliep mat. Het was best gezellig bij de borrel maar het maakte geen verschil. Ze verbaast zich over waar medewerkers zich mee bezig houden, hoe dat nog vooral meer van hetzelfde is.

We praten het met haar door. Nou ja, we bestoken haar met vragen.

“Wat is het vooral dat mensen zeggen? Waar klagen ze over? Wat zou je van ze willen? Wat is eigenlijk de nieuwe koers van de marketing unit? En wat betekent dat concreet voor het werk van mensen, wat zou je daarin anders willen zien?”

We merken we dat Mirjam in een cirkelredenatie terecht komt. Ze heeft een beeld bij waar het naartoe moet met de afdeling, of in elk geval veel ideeën. Onderdeel van die ideeën is dat ze dat vooral met het team samen wil doen, dus vertelt ze niet teveel. “Want je weet hoe het dan gaat!” En daarin wordt ze bevestigd, want iedere keer kijken ze naar haar met vragende gezichten: “Vertel ons wat jij wilt...!”

Vandaar dat ze bedacht had om eerst aan teambuilding te doen, maar dat heeft hier eigenlijk ook niets aan bijgedragen. Intussen kijkt ze ons

net zo hulpvragend aan als haar medewerkers bij haar doen.

Wat is hier aan de hand?

Zoals gezegd is de afdeling recent veranderd, zowel qua samenstelling als qua koers. De mensen op de afdeling hebben nog geen idee wat die nieuwe koers is en zijn door de organisatieverandering ook wat onzeker geworden. Marketing is nog een behoorlijke unit, en de vraag is of er voor iedereen plek blijft. De persoon naar wie ze kijken om zekerheid te bieden is Mirjam. Terwijl Mirjam dit nu juist wil omdraaien: laten we onze toegevoegde waarde vooral bewijzen.

Mirjam greep naar teambuilding om olie tussen de radertjes te krijgen binnen de afdeling. Voor haar zijn alle medewerkers radars die als ze goed samenwerken geweldige resultaten kunnen bereiken. En aangezien het stroef liep, greep Mirjam naar de olie.

Maar de radartjes staan nog veel te ver uit elkaar om in elkaar te grijpen.



Giet je hier olie bij, dan valt die recht naar beneden. Eerst moeten de radertjes in elkaar gaan grijpen.

De vraag uit de organisatie om helderheid over de koers is de basis van iedere samenwerking: wat doen we hier met elkaar? Wat wordt er van ons verwacht?

Het is de vraag die het fundament vormt voor goed functionerende teams: helderheid over de doelen.

Wat Mirjam interpreteerde als onwil en een gebrek aan initiatief en daadkracht, was een uiting van een te onduidelijke richting. Te weinig kaders, teveel opengelaten.

Nadat we dit besproken hebben is de volgende

stap voor Mirjam helder.

Niks geen teambuilding voorlopig; aan het werk met het benoemen van de doelen en visie van de unit.

Met de mensen samen, dat natuurlijk wel. Waarbij Mirjam ook gewoon haar ideeën en beelden vertelt als aftrap. En duidelijk aangeeft dat ze het echt met de anderen samen wil doen.

Een levendig gesprek volgt. Medewerkers, aangestoken door de soms wilde plannen van Mirjam, durven gaandeweg steeds meer ruimte te nemen. Ze leren aan te geven aan Mirjam wat ze nodig hebben om ook meer ruimte te kunnen pakken. Ze hebben het over een 'ver-weg-visie' maar ook over de kortere termijn: waar willen we staan over een of twee jaar?

Die doelen vormen voldoende duidelijkheid om met elkaar te gaan bepalen wat dit betekent in de dagelijkse praktijk. De radartjes grijpen steeds meer op elkaar in en leren elkaar te versterken.

Teambuilding hielp hen niet. Gewoon aan de slag gaan met doelen verhelderen en uitvoeren wel.

Wanneer werkt teambuilding dan wel?

De vraag is of samen vorm en inhoud geven aan doelstellingen niet ook een vorm van teambuilding is.

Teambuilding in de klassieke zin des woords is volledig gericht op het bevorderen van de samenwerking tussen teamleden. Wanneer het niet loopt in een team, afdeling of zoals hier een hele unit grijpen leidinggevenden graag en snel naar teambuilding als heilige graal.

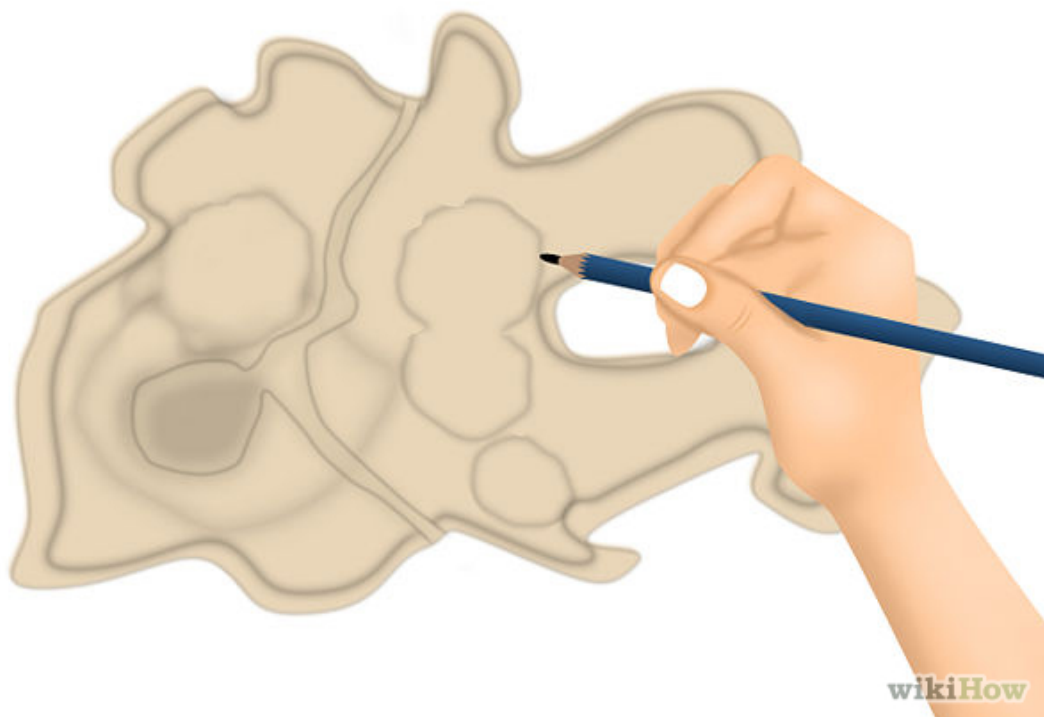
Een effectief team moet eerst een stevige basis hebben.

Teambuilding is pas effectief als er eerst voldoende duidelijkheid is over de doelen en richting, en over de globale rol- en taakverdeling. En wanneer een passende leiderschapsstijl en in de basis goede persoonlijke verhoudingen zorgen voor voldoende veiligheid.

Pas dan staan de radertjes dicht genoeg bij elkaar om de olie van teambuilding haar werk te laten doen.

Hoe komt het dat medewerkers je niet snappen? (Ook al is jouw uitleg perfect)

Wendy Nieuwland



"Dat kan niet", zegt hij. Zucht.

Ik vertel mijn man vol vuur over de prachtige hardlooproute die ik heb gevonden in het bos.

Hij: "Maar als je daar rechtsaf gaat ben je gelijk terug op de Bosweg".

Ik: "Ik heb er toch echt net gelopen. En ik kwam helemaal niet terug op de Bosweg"

Hij: "Kan niet."

Ik: "Nee, luister nou. Je gaat het bos in. Dan kun je helemaal rechtdoor, maar er lopen óók twee zijpaden. Eerst een naar links en vlak daarna een naar rechts. Die moet je ingaan."

Hij: "Nee, schat. Dat pad loopt met een bocht terug naar de weg. Je bedoelt vast een pad verderop."

Ik: "Het pad heeft helemaal geen bocht. Hooguit kronkels."

Mijn enthousiasme heeft plaatsgemaakt voor een slecht humeur. We hebben het eigenlijk wel door: we proberen elkaar heftig van ons eigen gelijk te overtuigen.

We praten langs elkaar heen.

Na een tijdje pakken we de kaart erbij. Mijn man blijkt een ander deel van het bos in gedachten te hebben dan waar ik liep.



Terwijl hij naar me luisterde probeerde hij alles te plaatsen op de kaart in zijn eigen hoofd.

Mijn 'eerste pad' werd het eerste pad op zijn kaart. Mijn constatering dat het pad geen bocht heeft beoordeelde hij als retorisch: "Bocht, kronkels, het is maar hoe je het noemt".

Herkenbaar?

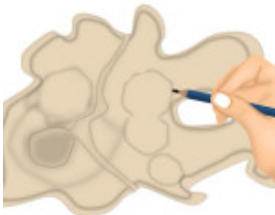
Op het werk gebeurt dit aan de lopende band.

We hebben **allemaal onze eigen kaart** in het hoofd. Ons eigen beeld van de werkelijkheid. Hoewel onze kaart grotendeels bepaalt hoe we denken en wat we doen, hebben we het daar bijna nooit over met elkaar. Zo praten we vakkundig langs elkaar heen.

Als leidinggevende stel je 'dat iedere medewerker geacht wordt om

altijd het belang van de klant centraal te stellen' maar je vergeet te vragen hoe de 'klant centraal'-kaart van je medewerker eruit ziet. Een adviseur vertelt je dat 'deze organisatie zijn innovatiekracht beter moet inzetten om in de toekomst te overleven' en vraagt niet of hij jouw kaart over 'de toekomst', 'innovatiekracht' of zelfs 'deze organisatie' mag zien.

Hoe doorbreek je dat?



Onderzoek eens hoe de 'kaart' van je gesprekspartner eruit ziet. Wat is de werkelijkheid van waaruit je medewerkers, collega's, klanten praten? Welke kaart zit er in hun hoofd? Blijf niet hangen in welles-nietes. Ga op onderzoek uit. Nieuwsgierig en open.

Laat je eigen kaart (tijdelijk) voor wat hij is en neem die van de ander als vertrekpunt. Je zult zien dat je veel sneller op de plaats van bestemming aankomt.

Ben je adviseur?

In de **Masterclass Zuiver Adviseren** leer je hoe je de kaart van een ander kunt onderzoeken. En dat dit misschien simpel klinkt, maar nogal wat van je vraagt. Zoals je eigen ego aan de kant zetten en jouw ongetwijfeld zinvolle kennis en ervaring nog even laten voor wat ze zijn tot je de kaart van je klant voldoende kent.

Waarom je goed advies niet opvolgt - vier redenen. En een goed advies.

Wendy Nieuwland



Een goede vriend van me is interieurontwerper. Iedere keer dat hij bij me binnenkomt zie ik hem ineens krimpen. Alsof hij in een zure citroen hapt.



M'n stoelen staan verkeerd, een plint ligt al drie jaar los, het keurig gestucte plafond is nog steeds niet geverfd. Om nog maar te zwijgen van de troep.

Ik zie hem denken:

“Ze zou zóveel hebben aan mijn advies! Met een paar simpele ingrepen zou het er hier stukken beter uitzien.”

Maar ja, hij weet dat het geen enkele zin heeft om dat nóg een keer te vertellen. Ik luister geïnteresseerd. De eerste keer dan. En ik doe er vervolgens nooit iets mee. Ook al weet ik dat hij gelijk heeft.

En ik sta niet alleen. Jij doet het ook, goed advies negeren.

Als je alle organisatie-adviezen die niet in de praktijk zijn gebracht zou verzamelen, hoeveel Arena's zouden we dan vullen? En daar zitten ongetwijfeld ook hele goede bij.

Hoe komt dat?

Wat maakt dat je goed advies niet opvolgt?

Ik zet vier redenen op een rij.

1. Je krijgt advies over problemen waar je zelf niets mee

wilt

Met de adviezen van mijn vriend de interieurontwerper ben ik het best eens. Ik kijk verlekkerd in woonbladen, ik hou van mooie interieurs. In mijn fantasie ziet mijn eigen huis er heel mooi uit. Ik zie de potentie.

Maar als ik heel eerlijk ben vind ik het gewoon niet belangrijk genoeg om er tijd en aandacht in te stoppen. Ik vind andere dingen belangrijker. *(En dus legde ik twee weken voordat mijn oude huis in de verkoop ging de plinten eindelijk neer. Het zag er veel beter uit. Dat wel.)*

In organisaties werkt dit net zo. Je ziet best hoe het beter kan. Het adviesrapport snijdt hout. Maar als puntje bij paaltje komt leg je toch de prioriteiten anders.

*(Voor de kenners: in de **theorie U** is dit het verschil tussen 'aan de bovenkant blijven' of het dal in en het 'aha-moment' beleven.)*

2. Je kent alleen het probleem, niet de wens



Vooruit dan: ik heb toch wel een probleem met mijn huiskamer. De eettafel ligt altijd bezaaid onder de papieren. Ik erger me daar groen en geel aan. Iedereen dumpt zijn troep erop zodra 'ie binnenkomt. Niemand die ooit opruimt. Bovendien zijn wij bewaarders.

Ha! Dat is helder. Het achterliggende probleem hier is natuurlijk dat niemand iets weggooit of opruimt. En daardoor is er altijd rommel.

Het advies? Leren weggooien. En misschien een ordeningssysteem. Opgelost. Precies wat ik wil.

Of toch niet?

Nou, nee. Niemand heeft me gevraagd naar wat ik dan wél wil... Sterker nog, daar heb ik zelf ook nog nooit over nagedacht.

Ik wil in elk geval niet dat alles weggooien en de boel ordenen in bakjes, dozen of lades. Dan heb ik geen overzicht meer. Want hoe chaotisch het ook is, die uitnodiging voor dat kinderfeestje zie ik precies op tijd rondslingeren om nog een cadeautje te kunnen regelen.

Zolang het advies niet gaat over iets wat ik *wil*, doe ik er niets mee.

De meeste adviezen in organisaties gaan alleen over problemen en de fantasie van degene die het advies geeft.

Het beste advies is geen advies, maar een vraag naar wat je wél wilt.

Misschien is dat wel waarom de vrouw in het volgende filmpje ook niets doet met de constatering van haar vriend dat er een spijker in haar voorhoofd zit.

<http://vimeo.com/66776386>

3. Het advies komt op het verkeerde moment

Wanneer vraag je om advies? Of krijg je het spontaan?

Wanneer het niet zo lekker gaat, toch? Pas als je loopt te gillen dat je gek wordt van die puinzooi, krijg je ineens goedbedoelde adviezen.

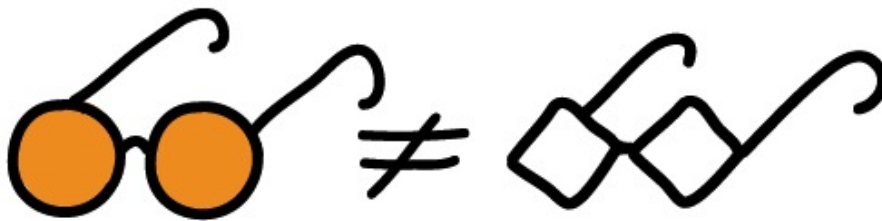
Als een medewerker zegt dat zijn project zo lekker loopt kom je meestal niet met een suggestie om het nóg beter te laten gaan. Maar oh wee als hij vertelt dat hij de komende deadline misschien niet gaat halen... dan tuimelen de adviezen over elkaar heen.

Maar wat nou als ik je vertel dat **onderzoek aantoont dat advies eerder overneemt als je je goed voelt**. Je bent dan beter in staat om je eigen

trots, weerstand en alles wat nog meer in de weg zit aan de kant te zetten. Als je je goed voelt kun je open luisteren naar het advies dat je krijgt.

Overigens toont hetzelfde onderzoek aan dat je ook juist als je de wanhoop nadert advies van anderen aanneemt. Maar dan kritiekloos. *Alle* advies.

Als je het beste met de ander voorhebt kun je je advies dus beter geven als de ander zich goed voelt. Als je doel tenminste is dat hij er iets mee doet.



4. Het advies past niet bij je

Ik heb geweldige adviezen gekregen. Hele trainingen zelfs. Inclusief mooie agenda's met uitvouwbare lijsten, indeling van taken in belangrijk versus urgent, de principes van GTD (getting-things-done), noem het maar op. Al mijn time management trainingen ten spijt gebruik ik geen van de systemen die ik heb geleerd.

Bottom line: ik doe het niet. Hoe goed de adviezen ook zijn. En hoe logisch, begrijpelijk en kloppend ik ze ook vind. Ze passen niet bij mij.

Uit al die systemen heb ik mijn eigen onnavolgbare systeem gehaald. Met precies die elementen die voor mij uitmaken: koppeling aan projecten, reminders die ik niet kan ontkennen, tijd in mijn agenda gepland, en nog steeds een stapel geeltjes, losse briefjes en actiepunten in boekjes.

Feilloos? Nee, dat niet. Wel het maximaal haalbare voor mij.

Het gaat erom dat ik het ook écht zelf bedacht heb. Dat het bij mij past. Net als advies dat jij krijgt moet passen bij jouw situatie. Jullie manier van werken. Jullie structuren en historie. Uniek of niet; het is van jou. En het past in hoe jij denkt en werkt. In jouw '**werkelijkheid**'.

En dus? Welke les trek je?

Denk drie keer na voordat je advies inwint.

Denk eerst eens goed na over wat je nu eigenlijk wilt. En of je het echt wilt, ook met alles wat je ervoor moet doen en laten.

Laat je helpen door iemand die je goede vragen stelt. En ga dan pas op zoek naar bruikbaar advies. Als je dat dan nog nodig hebt.

Stop met advies geven aan collega's en medewerkers. Als je het al doet, time het dan goed.

Hou je in bij die medewerker die je ziet worstelen met zijn nieuwe rol. Bij je collega MT-lid die maar moeite blijft houden met zijn secretaresse die te agressief afspraken van buiten afhoudt. Waar jij, met al jouw ervaring, gewoon hele waardevolle adviezen voor hebt.

Zorg dat je eerst goede vragen stelt om erachter te komen wat de ander wil en wat echt gaat werken. **Help de verandering op gang te brengen** in plaats van 'de ideale uitkomst' te schetsen. **Stel vragen** en stel je advies uit.

Goed advies?

Benieuwd of je het nu ook gaat opvolgen ;-).

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

Wendy Nieuwland



"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.

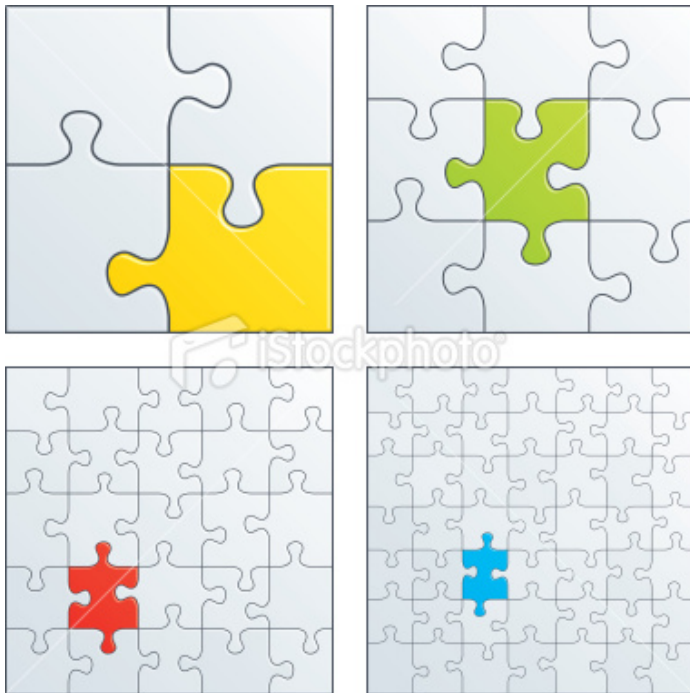
Nu nog even doen...!

Wil je meteen aan de slag? **Schrijf je dan in voor de nieuwsbrief** en ontvang het schema van de Five Minute Coach geheel gratis!

Wendy Nieuwland is een van de partners van Gewoon aan de slag. Ze begeleidt veranderingen in organisaties vanuit een systemische aanpak. Ze blijft zelf ook altijd weer verder leren en ontwikkelen met als vraag “wat maakt dat veranderingen echt gerealiseerd worden?”

Ontslag en reorganisatie. Wat nu? 5 stappen voor managers om je team sterk te houden

Annemiek van Helsdingen

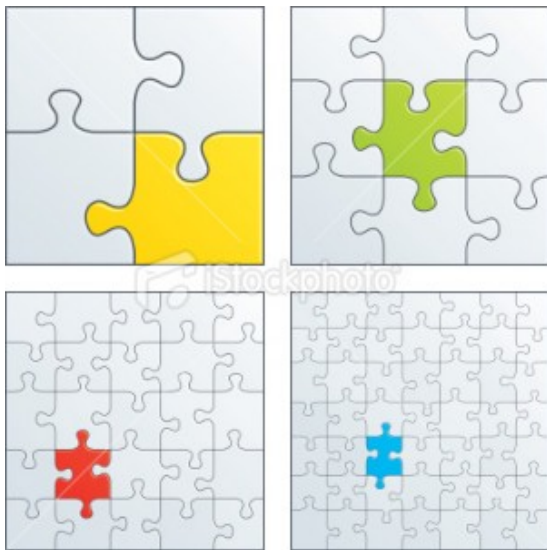


Ineens, met zachte stem, vertelt Karin me iets belangrijks:

'Dat gesprek in september is met Marije, ik ben er dan niet meer'.

Om ons heen hangen kindertekeningen op de muren. Onze lege theekopjes staan op tafel. We praten over mijn dochter bij deze kinderopvang.

Hoor ik dat goed? Wat is er aan de hand?



Ze vertelt verder terwijl ze langs me heen kijkt. 'De inschrijvingen zijn minder. Mijn contract wordt niet verlengd.' Ze kijkt me even aan. Dan kijkt ze weer weg en glimlacht licht. 'Ik zie het maar als een kans'.

'Joh, wat jammer' zeg ik. 'We zullen je zeker missen..'. Na een korte stilte vraag ik: 'En nu? Weet je al wat je gaat doen?'

Ik voel haar ongemak. En het mijne.

Want achter deze paar zinnen gaat een hele wereld schuil. Ik leef mee, en gun haar ook haar privacy.

En ik ben maar een tevreden klant.

Karin, haar manager en haar collega's moeten nog 2 maanden met elkaar werken.

Terwijl ze weten dat dit afscheid eraan komt.

Karin is niet de enige op dit moment.

Veel organisaties nemen afscheid van medewerkers. En of het nou een donderslag bij heldere hemel is, of iets wat medewerkers wel hebben zien aankomen, het is altijd een schok.

Ongeloof, boosheid, ontzetting, frustratie, onzekerheid of verdriet zijn allemaal 'logische' reacties op zo'n groot verlies.

Ook voor degenen die overblijven is het een schok.

Bang: 'Ben ik het de volgende keer?', 'Jeetje, zo makkelijk is ontslag op

economische gronden dus..'.

Opgelucht: 'Gelukkig, ik niet'.

En dan moeten ze ook nog wat met de emoties van hun collega's.
Negeren? Meeleven? Meehuilen?

Lastig. Ongemakkelijk.

Jij kunt je mensen - degenen die weggaan en de blijvers - helpen bij dit onvermijdelijke afscheid.

Hoe?

1. Vind een manier waarop jij kan goed kan omgaan met alle emoties om je heen. Zorg ervoor dat je respect kunt hebben voor de ervaring van je medewerkers, en dat je zelf kalm blijft.

2. Geef mensen wat ruimte om hun verhaal kwijt te kunnen. Eventueel voor het team als geheel*, maar ook individueel. Voor degenen die weggaan en soms voor een medewerker die blijft. En wees gerust, je hoeft niet mee te huilen om empathie te hebben. Wat heel goed werkt is om letterlijke woorden van mensen te herhalen. En verder niks. Dan nodig je ze uit om verder te vertellen en merken ze dat je goed luistert. Het gaat nu om hen.

3. Als ze hun verhaal kwijt zijn, vraag dan: "En met dat alles, wat zou je nu willen dat er gaat gebeuren?" Stel de vraag met interesse. Laat jouw wens voor to-do-lijstjes en actieplannen erbuiten. Vraag door om mensen te helpen nadenken. **In deze stap maken ze een switch.** Ze gaan van problemen ervaren naar het overwegen van **gewenste uitkomsten**. Ze hoeven niet direct te weten waar ze heen willen. Dat komt wel, zolang ze op die manier blijven nadenken.

4. Houd vol. Soms is één keer een goed gesprek genoeg. Soms duurt het even voordat iemand die switch maakt. Herhaal de stappen zo nodig. Omdat je de inhoud niet in hoeft en niet verantwoordelijk bent voor hun resultaten, kost dat weinig energie.

5. Houd je eigen focus scherp op waar jij heen wil. Heb het daar veel over met je team. Zo geef je het voorbeeld aan de anderen die blijven. Daar komt ook de motivatie en energie weer vandaan voor de toekomst.

Gedwongen afscheid nemen is niet leuk, maar hoort er in deze tijden helaas bij. Het is niet anders.

Vrij naar **James Lawley**:

"Het leven was altijd al vol onzekerheid, we kunnen het nu alleen niet meer zo makkelijk ontkennen. En dus moeten we er bewust mee leren omgaan."

*Als je met je team om tafel gaat, overweeg dan een facilitator in te zetten. Dat maakt jouw rol makkelijker en beperkt de kans op onvoorziene schade. Als zo'n bijeenkomst goed begeleid wordt, kun je in korte tijd samen veel bereiken.

Annemiek van Helsdingen is een van de partners van Gewoon aan de slag. Ze richt zich specifiek op de menselijke kant van organisatieverandering: hoe organiseer je verandering, zodat je je mensen meekrijgt? Wat is er nodig voor mensen om te veranderen?

"Goh schat, wat maakt dat je spruitjes hebt gekocht?" of: waarom managers nooit waarom moeten vragen

Wendy Nieuwland



De kinderen liggen eindelijk in bed.

Tijd voor leuke dingen.

We gaan naar een feestje. Ik kom beneden in m'n nieuwe jurk.

Zegt m'n man met gefronste wenkbrauwen: 'Waarom heb je DAT aan?'

Het volgende kwartier hebben we ruzie.

Hoe haalt 'ie het in zijn hoofd? Waarom is deze jurk niet goed? Ben ik te dik ofzo? Is 'ie te jong? Is 'ie niet chique genoeg?

Grappig genoeg zien we dit ook vaak in organisaties gebeuren. Middle managers die 'waarom?' vragen en een storm van 'wat nou?' over zich heen krijgen. De waarom-vraag is één van de meest gestelde vragen. En één van de meest gevoelige. Dat merkte ook Frank, manager IT. Zijn informatie-analist Jeanette koos voor een nieuw project een User Interface die hij niet kende. Dus liep hij naar haar toe en vroeg:

"Jeanette, waarom heb je deze gekozen?".

Uit het antwoord van Jeannette werd Frank niets wijzer. Ze verdedigde zichzelf. Ze gaf het ene argument na het andere. Om Frank te laten weten dat ze de juiste keuze had gemaakt. Als er vooraf al ruimte was geweest voor een open gesprek over haar overwegingen, dan was die deur inmiddels stevig dichtgetrokken.

Waarom reageren we zo gevoelig op de waarom-vraag?

Omdat we al gauw de volgende ondertiteling horen: "Dat heb je dus volstrekt verkeerd aangepakt, je begrijpt er niets van. Je mag wel met verdomd goede argumenten aankomen om dit nog recht te praten".

Maar wat moet ik dan doen?

Pak het nét even anders aan.

En OPEN het gesprek.

Vraag in plaats van 'waarom' eens 'En wat maakt dat...?'

Jeanette: 'Nou, uit de laatste reviews blijkt dat gebruikers er 20% langer mee op de site blijven. Bovendien is 'ie goedkoper.' Frank vraagt de volgende keer aan Jeannette: 'Jeanette, leg eens uit, wat maakt nou dat je d

Ze voelt zich niet op het matje geroepen. Ze hoort Frank vragen naar haar expertise en haar beweegredenen. Ze hoort interesse in zijn vraag. En openheid. eze interface hebt gekozen?'

En Frank krijgt de informatie die hij nodig heeft.

Frank vertelt haar vervolgens rustig waar zijn verbazing vandaan komt. En wat hij anders zou willen zien in de interface.

Het grootste verschil is dat ze nu open luisteren naar elkaar, en open antwoorden.

In plaats van dat ze zich in te dekken en te verdedigen.

Zo simpel is het. *Bijna* dan.

Want zoals voor al dit soort 'trucjes' geldt: het werkt alleen als het oprecht is.

Dat begint met het antwoord echt willen horen.

Als je alleen wil vertellen dat je iemand beslissing niks vindt, kun je dat beter rechtuit zeggen.

Luister vervolgens heel goed naar wat de ander zegt.

Maak er niet van wat jij denkt dat dat betekent, maar luister letterlijk naar de ander. Herhaal haar woorden, in plaats van ze samen te vatten in de je eigen woorden.

Frank gaat er in het tweede gesprek van uit dat Jeannette wel haar redenen zal hebben om het zo aan te pakken. Jeanette merkt dat zowel aan de vraag die hij stelt als aan de toon waarop Frank hem stelt. Daardoor antwoordt ze ook in alle openheid.

Luister vervolgens heel goed naar wat de ander *precies* zegt.

Probeer het zelf:

- * Vervang 'waarom' door 'wat maakt dat...?'
- * Luister met de intentie om te begrijpen.
- * Zet jouw mening, gebaseerd op jouw interpretatie, opzij om het verhaal te horen.
- * Merk wat het effect is. Welke informatie je krijgt. En hoe anders, prettiger, opener, je gesprekken verlopen.



Ik hoor graag je ervaringen. Ook het verschil als je voortaan thuis vraagt: "Goh schat, wat maakt dat je spruitjes hebt gekocht?".

PS: Nét nadat ik deze blogpost schreef, publiceerde **Seth Godin zijn blog 'Why ask why?'**. Hij geeft daarin juist een pleidooi om wél waarom te vragen. Beoordeel zelf.

Wendy Nieuwland is een van de partners van Gewoon aan de slag. Ze begeleidt veranderingen in organisaties vanuit een systemische aanpak. Ze blijft zelf ook altijd weer verder leren en ontwikkelen met als vraag “wat maakt dat veranderingen echt gerealiseerd worden?”

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

Wendy Nieuwland



Vrijdagochtend, kwart over zeven.

Ik haal mijn tegensputterende 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?"



Een van de grootste misvattingen is dat weerstand iets is van anderen.
Van de medewerkers die tegen jouw plannen in verzet komen.

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.

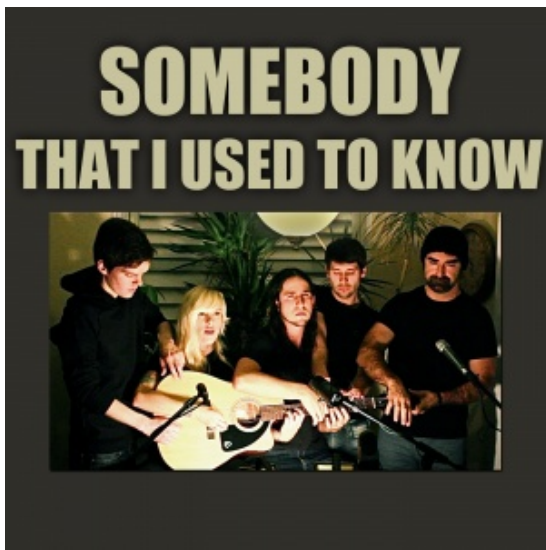
Doe het.

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

Wendy Nieuwland is een van de partners van Gewoon aan de slag. Ze begeleidt veranderingen in organisaties vanuit een systemische aanpak. Ze blijft zelf ook altijd weer verder leren en ontwikkelen met als vraag “wat maakt dat veranderingen echt gerealiseerd worden?”

Wat je als manager over innovatie kunt leren van vijf mensen met één gitaar

Wendy Nieuwland



Heb jij ook te maken met bezuinigingen? Moet je ook met minder middelen hetzelfde of meer bereiken?

Het onmogelijke wordt van ons gevraagd in deze tijd. Moeten snijden en bezuinigen doet pijn. Het maakt het werk lastig.

Maar ook....

Geen mooiere basis voor innovatie dan beperkingen die (bijna) niet mogelijk lijken.

De band Walk off the Earth laat dit zien in hun cover van het nummer van Gotye. Met vijf man/vrouw op één gitaar zetten ze een prachtig nummer neer:

<http://youtu.be/d9NF2edxy-M>

Wat kun je hier als manager van leren?

1. Werk met wat er (wél) is

Richt je aandacht, en die van de medewerkers op wat jullie willen bereiken, **de gezamenlijke Gewenste Uitkomst**

Verzin creatieve oplossingen om jullie gewenste uitkomst

2. Proberen uit, faal en optimaliseer weer verder

Probeer uit en **luister** onderweg **heel goed naar elkaar** .

Gebruik alle informatie die je hierdoor krijgt.

Maak afspraken met elkaar maken zodat, ook binnen de beperkte middelen, iedereen zijn/haar eigen talent en kracht optimaal kan benutten!

3. Stuur het resultaat de wereld in; deel de successen en vier ze!

Hoe zet jij deze kenmerken in jouw werk in? En wat levert dat op?

Wendy Nieuwland is een van de partners van Gewoon aan de slag. Ze begeleidt veranderingen in organisaties vanuit een systemische aanpak. Ze blijft zelf ook altijd weer verder leren en ontwikkelen met als vraag “wat maakt dat veranderingen echt gerealiseerd worden?”

De auteurs

De auteurs van deze blogs zijn Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt van bureau Gewoon aan de slag.

Gewoon aan de slag helpt veranderingen te realiseren. Wij begrijpen hoe mensen en organisaties veranderen. En wat daar voor nodig is.

We combineren wetenschappelijke inzichten over hoe (groepen) mensen daadwerkelijk veranderen met praktische middelen om verandering op gang te brengen en te houden.



Wendy Nieuwland (links) is gefascineerd door de vraag wat het verschil maakt om ontwikkelingen of veranderingen écht werkend te krijgen.

Vanuit deze fascinatie heeft zij zich gespecialiseerd in het begeleiden van groepen mensen, projecten en organisaties met als doel een gezamenlijke richting te bepalen en deze ook te realiseren. Dit doet zij in nauwe samenwerking met de klant en op pragmatische en, wanneer zinvol, creatieve wijze.

Door de variëteit in zowel opdrachten als klanten en sectoren, heeft Wendy een brede ervaring in zowel de commerciële als in de publieke sector. Wendy is internationaal erkend Trainer in Clean Language (**Zuiver Communiceren**) en geaccrediteerd voor diverse persoonlijkheidstyperingen waaronder de Myers Briggs Type Indicator (**MBTI**). Ze schreef samen met Maaïke Nooitgedagt het boek '**Veranderen 3.0**, Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.'

Zie ook **Wendy's profiel op LinkedIn**.

Maaïke Nooitgedagt (rechts) werkt vanuit de vraag: hoe kan ik organisaties en mensen een stap verder helpen, wanneer ze wel weten dat ze anders willen, maar dit ondanks alles niet voor elkaar krijgen?

Vanuit haar oprechte nieuwsgierigheid zoekt ze naar hoe het voor een ieder werkt. Wanneer je meer weet over de beleving en waarde voor de ander, kun je verbinden vanuit het gezamenlijk perspectief. Zo creëer je waarde uit verschillen.

Maaïke is internationaal erkend Trainer en Assessor voor Clean Language (**Zuiver Communiceren**) en heeft de basisaantekening Psychodiagnostiek.

Samen met Wendy Nieuwland schreef ze het boek '**Veranderen 3.0**, Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.'

Zie ook **Maaïke's profiel op LinkedIn**.

Meer lezen?

Dit e-boek word je aangeboden door Gewoon aan de slag - voor de verandering van binnenuit.

We werken vanuit de zeven principes van Veranderen 3.0 voor duurzame resultaten.

Kijk ook op de website voor filmpjes, blogs en super inhoudelijke content.