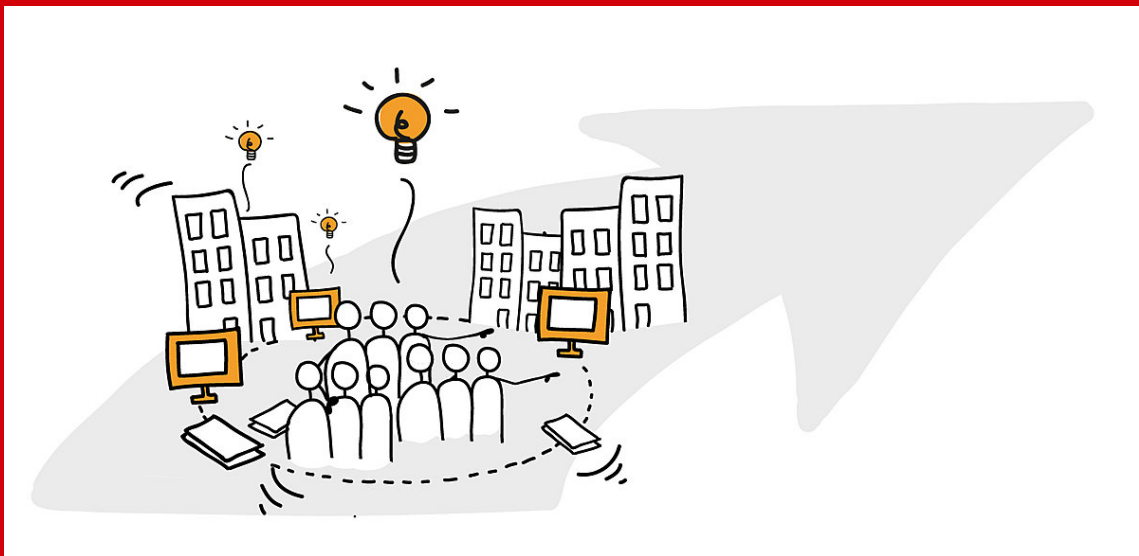


# Bekijk het eens van een andere kant!



Blogs over een van de zeven essentiële  
principes van Veranderen 3.0:  
onderzoeken van perspectieven

# Inhoudsopgave

Tien blogs, speciaal geselecteerd om eens met een frisse blik naar je veranderingen in jouw organisatie te kijken.

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

Eerst lekker lezen!

1. Hoe je kleine successen de nek omdraait
2. Radicale eerlijkheid: hoe keihard zeggen waar het op staat zorgzaam is
3. Het mysterie van de Open Deur - bij organisatieverandering
4. 'Probeer ik iets anders, krijg ik een snauw terug.' - Drie tips voor als je aan de slag gaat met ander gedrag.
5. "Nee, dat mag ik niet doen. Dat past niet bij onze filosofie."
6. Dit kan zo echt niet langer! - over het nut van een hard signaal
7. Totaal verschillende mensen binnen een team? Geen probleem!
8. 'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)
9. Tien redenen om NIET te werken met Veranderen 3.0
10. In de regen zitten omdat de buienradar zegt dat het droog is

11. De auteurs

12. Ja!

# Hoe je kleine successen de nek omdraait

Wendy Nieuwland

'Ik heb pijn aan mijn voehoeten, zeurt L.(6).'

'Loop nou gewoon even door! We zijn zo weer bij een leuk paadje'. Ik zucht. Fysiek zijn de wandelingen die we in de vakantie maken uitstekend te doen. Maar mentaal raken we uitgeput. Want onze lieve zoons zijn niet vooruit te branden als het niet spannend genoeg is.

'Hoe lang duurt het nog?', vraagt T.(9).

Mijn man kijkt me ongerust aan: 'Wat is er aan de hand? Vorig jaar vonden ze het zo leuk.'



Als we daar 's avonds onder het genot van een glaasje wijn nog eens over doorpraten, dringt het ineens tot ons door. Vorig jaar was het net zo. Ook toen klaagden de jongens steen en been als de paden niet steil

omhoog liepen. Daarom waren we zo blij met al die momenten dat ze wél enthousiast voor ons uit holden.

## Wat blijkt? We hebben alleen de succesmomenten onthouden.

De rest, het zeuren, steunen en puffen, hebben we vakkundig geblokkeerd uit ons geheugen.

En met die behoorlijk beperkte weergave van de werkelijkheid gingen we dit jaar op pad. Waarbij wij bovendien vast voor ze invulden dat ze er, omdat ze het toen (soms) leuk vonden, nu DUS ook zin in zouden hebben. Het gevolg? De ene teleurstelling na de andere. We stonden op het punt het hele bergwandelen met de jongens maar op te geven.

## Zien we dit ook niet regelmatig gebeuren bij klanten in veranderprocessen?

Nou en of. Ook daar zien we dat zodra er een succes is behaald, die als 'fait accompli' wordt beschouwd en de focus verschuift naar alles wat nog niet goed genoeg is. Zeker nu we steeds meer werken met een aanpak waarin klanten **experimenteren met kleine stappen**.

Ik denk aan Jorik, manager bij een bouwbedrijf, die werkt aan vertrouwen met zijn medewerkers herstellen. Hij begint met uitproberen wat er gebeurt als hij eerst drie vragen stelt voor hij zelf iets vertelt. Bij de terugkoppeling vertelt hij: 'Ja, dan heb ik die vragen gesteld en hoor ik de volgende dag alsnog via de band dat ze me niet geloven'.

## Hij staat op het punt de handdoek in de ring te gooien: 'Dit werkt dus niet'.

Wat Jorik er niet bij vertelt is wat ik hoor als ik doorvraag: dat de medewerkers bij wie hij de vragen heeft gesteld ook aangaven hoe prettig ze dat vonden. Dat ze voor het eerst het gevoel hadden dat er naar hen geluisterd werd. En ja, dat het een mooi begin was, maar ze eerst willen zien, dan geloven. Niet meer dan logisch als je nagaat dat er al jaren vertrouwensissues spelen.

Jorik was even 'vergeten' waar ze vandaan kwamen. Vanuit jaren wantrouwen was wat zijn medewerkers aangaven over 'zich gehoord

voelen' een enorme winst. Net als de momenten waarop onze jongens, tegen alle verwachtingen in, als een speer gingen in de bergen. Maar omdat hij meteen verder wilde, zag hij vooral wat er allemaal nog niet goed ging.

Door de aandacht terug te richten op wat er wél beter ging, kon hij deze successen meer waarderen. Ook al waren ze nog klein.

Had hij dat niet gedaan, dan was hij blijven steken in het gevoel dat het niet goed genoeg was, dan hadden ze ook nooit groter kunnen worden.

Als wij niet oppassen willen onze kinderen over een paar jaar niet meer wandelen. En hebben jouw medewerkers de zin om bij te dragen aan de organisatieontwikkeling verloren.

## Het valt niet mee om de kleine stappen te waarderen. En het is zo belangrijk.

Om niet meteen groter, verder en meer te willen en verwachten. Om eerst de succesmomenten te zien en vieren, ook al zijn ze nog klein. Zodat je daar vanuit verder te bouwen, in weer een volgende (kleine) stap. Juist om dat 'groter, verder en meer' een kans te geven.

Wij moesten de verwachting van bergwandelingen met de kinderen flink terugschroeven. Dat was even slikken, we hadden er zo'n zin in! De wandelingen die volgden werden er wel een stuk leuker van. En toch weer iets langer en meer het jaar ervoor.

## Merk jij ook dat 'de organisatie' of 'je medewerkers' niet doen wat je zo graag zou willen?

Kijk dan eens of je ook te snel wilt, te hoge verwachtingen hebt. Gelet op 'wat er is': hoe de realiteit van nu is en waar je net vandaan komt. Focus eens op de kleine stappen die al wel de goede kant op gaan. En geniet ervan.

Je vergroot er niet alleen de kans op succes mee. Het wordt er ook een stuk aangenamer van.

# Radicale eerlijkheid: hoe keihard zeggen waar het op staat zorgzaam is

Wendy Nieuwland

Toen mijn vorige relatie op een heel ingewikkeld punt was gekomen sprak een dierbare vriendin me toe: “Jullie wonen al niet meer bij elkaar. Je praat over hem als iemand uit je verleden. En ik hoor je nergens iets noemen wat je van hem mist. Volgens mij gaat dit echt niet meer goed komen”.

Recht in mijn gezicht, op een moment dat ik emotioneel verre van stabiel was.

De tranen sprongen in mijn ogen. Het waren niet bepaald de troost en opbeurende woorden waar ik op had gehoopt. Ik was nog in shock toen ze het huis verliet.

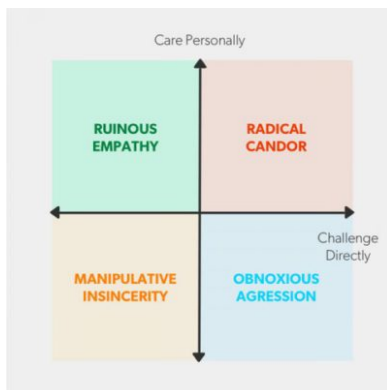
## En ik ben haar eeuwig dankbaar voor haar woorden.

Het was hard, en ook heel eerlijk. Oprecht. En zorgzaam, zonder te proberen te verzachten wat ze zag.

Aan dit moment, intussen meer dan 16 jaar geleden, dacht ik terug toen ik een stuk zag over ‘radicale eerlijkheid’ van [ex-Google-manager Kim Malone Scott](#).

Een manier van feedback of kritiek geven die gericht is op het verbeteren van resultaten van individuen en de organisatie. Doordat je direct tot de kern komt: dit is wat je doet en wat niet werkt. Waarbij je wel aan de voorwaarde moet voldoen dat je ook oprecht betrokken bent bij de persoon in kwestie.

Malone Scott introduceert dit in een eenvoudige matrix met twee schalen. Persoonlijke zorg hebben hebben op de ene as en direct uitdagen op de andere:



Radicale eerlijkheid is waar je een recht-voor-zijn-raap boodschap combineert met een basishouding van oprechte betrokkenheid met de persoon.

‘Hard op de inhoud, zacht op de relatie’, leerde ik vroeger al. Met dat verschil dat beide onderdelen niet perse in één zin terecht hoeven te komen. Want dan glijd je in de matrix van Malone Scott in no time af naar de 'verwoestende empathie' of de 'manipulatieve onoprechtheid': je boodschap zo verpakken dat hij niet te hard aankomt, terwijl hij wel snoeihard is.

Aangezien eerlijke en oprechte feedback van levensbelang is bij veranderprocessen, spreken de indeling en het uitgangspunt van de matrix me direct aan.

In een helder filmpje vertelt ze wat haar baas bij Google, Sandberg, destijds tegen haar zei wat uiteindelijk tot dit model heeft geleid:

‘You said ‘uhm’ approximately every third word. And when you say ‘uhm’ that often, it makes you sound stupid’.

Waarbij ze vertelt dat Sandberg op andere momenten duidelijk haar betrokkenheid en zorg liet zien.





Sandberg, de manager, slaat echter wat mij betreft een belangrijke stap over. Zowel op de inhoud als op de relatie.

### **Eerst de inhoud:**

Sandberg concludeert zonder meer dat wat ze ziet, ook zo is. Terwijl het puur haar interpretatie is van wat haar is opgevallen. Het kan net zo goed toevallig de allergie van Sandberg zijn. Misschien zijn er zelfs wel mensen die haar 'uhm's' vooral interpreteren als dat ze er de tijd voor neemt om haar woorden goed te kiezen.

In onze ervaring met feedback in organisaties gebeurt het verrassend vaak dat de interpretaties enorm uiteen lopen. En dat wat de een opvalt, zoals de 'uhm's', een ander volledig kunnen ontgaan.

Nu is de interpretatie 'je klinkt dom' bij vaak 'uhm' zeggen misschien nog best breed gedeeld. Dat wordt anders als het gaat om bijvoorbeeld de interpretaties bij schouderklopjes geven (letterlijk), drie keer in een presentatie vertellen waar je nu bent in je verhaal, bij ieder probleem direct met een oplossing komen, etcetera.

Effectieve feedback maakt wat mij betreft, naast het radicaal eerlijk zijn, ook het onderscheid tussen feit en interpretatie.

Dat vraagt ook meer kwetsbaarheid van degene die de feedback geeft, want die geeft daarmee tenslotte de ruimte dat zijn wijsheid niet per se

leidend is.

Het nodigt uit tot het doen van meer onderzoek naar hoe anderen dit zien.

## **Juist het uitwisselen van interpretaties leidt vaak tot nieuwe inzichten.**

In de veranderingen in organisaties die wij begeleiden gebruiken we feedback veel. En dan vooral in de technische zin: terugkoppelen van het effect van wat jij of iemand anders heeft gedaan.

We werken vaak met het uitproberen van een gewenste verandering door middel van korte experimenten. Doel van die experimenten is puur om feedback op te halen: werkt dit? Wat wel? Wat niet? Zodat klanten snel kunnen bijstellen als het niet werkt, of uitbreiden als het wel werkt. Wat je dan vaak ziet in de feedback die we ophalen, is dat de interpretatie bij een zelfde actie heel verschillend kan zijn tussen personen. En juist *die* informatie is dan van belang.

## **Ook op het niveau van de relatie is het uit elkaar halen van observatie en interpretatie van belang.**

Dat Malone Scott de boodschap zo tot zich laat doordringen en niet in de verdediging gaat, pleit voor haar. En het is niet iets waar je van uit kunt gaan. Misschien in een Amerikaanse cultuur meer, in dit deel van de wereld sluit ik niet uit dat op deze manier direct zijn leidt tot moddergevechten.

Wat overeind blijft, is oprecht en eerlijk zijn.

Je eigen beeld helder en zonder er doekjes om te winden vertellen is het meest behulpzame wat je kunt doen. Je feedback daarbij bij jezelf houden, door jouw interpretatie te benoemen in plaats van dit voordoen als 'de werkelijkheid' geeft aanzienlijk meer ruimte om ernaar te kunnen luisteren.

Terug naar het voorbeeld van Malone Scott zelf. Ik zou haar baas aanraden het net anders te verwoorden en de feedback bij haarzelf te houden. Het effect benoemen dat het 'uhm' zeggen bij haarzelf teweeg breng. Bijvoorbeeld:

'You said 'uhm' approximately every third word. And when you say 'uhm' that often, *to me* that sounds stupid'.

En zo hoort het. Vind ik dan.

# Het mysterie van de Open Deur - bij organisatieverandering

Maaïke Nooitgedagt

Hijgend kijk ik om me heen. Overal bomen, bladeren en kronkelige paadjes. Het bospad waar ik op sta is vol stenen en gaat stijl naar beneden. Lichte paniek kruipt langzaam langs mijn benen omhoog. Oh, nee! Ik zie het niet. Ben ik alweer verdwaald?



In mijn jonge jaren ben ik een keer serieus verdwaald. Met als gevolg dat ik de nacht doorbracht in de Australische Blue Mountains. Alleen. Nou ja, met rugzak en lege telefoon.

Sindsdien weet ik dat ik heel goed ben in verdwalen.

Nu, in de bossen van Spa, ben ik gelukkig niet alleen. Maar ook m'n lief kijkt zoekend om zich heen. Waar is dat stomme bordje?

Met zo'n twaalf kilometer van de trailrun achter de kiezen en nog dik

twaalf te gaan, lijken we ergens een afslag te hebben gemist.

Ineens schalt het: 'Ja! Daar!' door het bos. Eindelijk zien we de markering van de route. Op de boom recht voor ons. Net boven ons hoofd.

Typische gevalletje 'open deur'. Wat je zoekt staat vaak genoeg recht voor je neus.

**Omdat veranderprocessen verdacht veel lijken op het echte leven, komen we ook daar veel 'open deuren' tegen. Denk maar aan:**

*'Nee, we hebben het verbeterplan nog niet echt besproken, er is wel een memo uitgegaan. Die is zo helder, dat zal geen vragen oproepen.'*

*'Ja, nee, we willen gewoon naar zelfsturing. Randvoorwaarden als budgetverantwoordelijkheid? Nee, daar hebben we het nog niet over gehad. We zijn vooral bezig met de nieuwe indeling van de teams.'*

*'Jaja, je bedoelt dat ik ga vragen wat zij nodig hebben van onze afdeling en dat we dus niet meer onze ideeën gelijk uitwerken? Ook niet als het echt goede ideeën zijn...?'*

*'Met hem bespreken dat het niet goed gaat in zijn nieuwe rol? Ik zat meer te denken aan een ontwikkelassessment eerlijk gezegd. Juist ook omdat hij voor de gewenste verandering op zo'n sleutelpositie zit.'*

Meestal worden deze open deuren alleen niet gebruikt. Sterker nog, het lijkt wel dat *omdat* het een open deur is, je er langs loopt. Op zoek naar een dichte. Liefst een dikke branddeur, waar je eerst een Da Vinci Code op moet loslaten om 'm open te krijgen.

Waarom toch?

- De voldoening van het kraken van een ingewikkelde code en dan daarachter het Walhalla vinden?
- Zonder moeite geen succes?
- Het excuus dat het nu eenmaal heel ingewikkeld was als het niet lukt?

- Misschien ook wel een beetje ego: 'Als het zo simpel was, hadden we het allang gedaan'?
- En soms ook gewoon omdat je een open deur niet goed kunt zien als je al half in de deuropening staat.

Het leuke van die open deuren is dat je er vrij makkelijk doorheen kan lopen met snel effect als gevolg.

En het lastige is dat je ze vaak niet zo een-twee-drie ziet. Omdat het bijna te simpel is om te bedenken. Of je ziet ze wel, maar laat ze links liggen omdat ze teveel voor-de-hand liggen.

Drie tips om meer gebruik te maken van open deuren:

1. Doe een stap achteruit: zorg dat je soms ook even niet bezig bent met het vraagstuk van de verandering
2. Zorg voor meerdere ogen, oren en hersenen om mee te sparren. Vooral mensen die er 'in' zitten zoals jij. Vraag hen eventueel: wat is de meest voor de hand liggende open deur die ik over het hoofd zie?
3. Zorg voor een goede verander-begeleider, iemand die niet zelf onderdeel is van het systeem (want die ziet ze niet). Iemand die jij vertrouwt en die jou de spiegel voor kan houden.

**Ps.** je had zelf ook al wel door dat deze drie tips open deuren zijn, toch? Dus ga het gewoon doen, loop door die open deur! En merk het verschil.

# 'Probeer ik iets anders, krijg ik een snauw terug.' - Drie tips voor als je aan de slag gaat met ander gedrag.

Wendy Nieuwland

De eerste dag van de vakantie: wij zijn er niet goed in.

Misschien zijn onze stresslevels nog te hoog, houden we gewoon niet van pakken en het rijden of valt zo'n eerste dag altijd nog wat tegen bij de hoge verwachtingen die je vooraf opbouwt: 'Bijna vakantie, dan is alles beter'.

**Feit is dat we allemaal wat kortaf zijn en grote en kleine ruzies continu op de loer liggen.**

Zo ook afgelopen zomer. Op weg naar de eerste bestemming leiden kleine onhandigheden tot irritaties en loopt de spanning per kilometer op. Onder het mom 'laat ik eens de verstandigste zijn' probeer ik de stemming te doorbreken. Ik vertel hoe ons gekibbel van net toch maar weer een fijn blog oplevert, haha!

'Laten we onszelf niet te serieus nemen', wil ik er nog bij zeggen. Maar daar krijg ik de kans niet toe, ik krijg direct een snauw als antwoord.



Ik zucht (niet te nadrukkelijk natuurlijk, die ruzies liggen uiteraard

zelden aan mij) en leg uit dat ik probeerde er een draai aan te geven en er iets leuks van te maken.

In plaats van de gehoopte glimlach en begrip herhaalt manlief 'dat ik er iets leuks van zou kunnen maken'. 'Ja, dat zeg ik toch net?', reageer ik, nu wel lichtelijk gepikeerd (terecht natuurlijk).

We laten het voor wat het is. Omdat het me toch dwars blijft zitten vraag ik bij de volgende stop wat er nu gebeurde.

Tot mijn stomme verbazing vertelt hij dat hij juist wél met me meedacht. Ook hij probeerde de knop om te zetten. En deed dat door mijn idee van 'er iets leuks van maken' te bevestigen. Hij was alleen nog net begonnen, of hij kreeg van mij een snauw om zijn oren.

Ik was zo bezig geweest met welles-niettes en tegen-stand, dat ik zijn meedenken helemaal had gemist. Ik reageerde gepikeerd, alleen maar door mijn eigen verwachting: namelijk dat alles wat hij zou zeggen 'tegen' was.

## **Ik bekeek en beluisterde zijn gedrag vanuit wat ik verwáchtte op dat moment.**

Ik zou beter moeten weten. In ons werk bij draait het om gedragsverandering. Waarbij ik regelmatig dit soort situaties zie: iemand probeert iets nieuws en krijgt daar totaal geen reactie op. Of erger nog: minstens net zo negatief als voorheen.

## **Het vraagt heel wat om door te gaan als je vol goede moed als je allesbehalve bemoedigende reacties krijgt.**

Doe je de moeite om je gekrenkte trots aan de kant te zetten, heb je alles bij elkaar geraapt om iets nieuws te proberen... en dan krijg je allesbehalve bemoedigende reacties. In eerste instantie in elk geval. In ons boek Veranderen 3.0 is dit de voornaamste reden dat we het principe 'geduld en volharding' hebben opgenomen.

Zo ontmoette ik eens MT-lid Johan, een manager met veel te veel taken op zijn bord. Hij vertelde dat hij het moeilijk vond om taken te delegeren. Zijn team had daar uiteindelijk last van: hij was soms wat kort door de



bocht en gehaast. Dat hadden ze hem verteld.

Om zichzelf uit te dagen, besloot hij wat vaker 'nee' te verkopen. In plaats van bemoedigende reacties, reageerde het hele team gepikeerd door zijn 'nee's. In plaats van de situatie te verbeteren, kreeg Johan het gevoel dat hij alles erger maakte en stopte er snel weer mee. Wat voor de langere termijn zeker niet handig was.

Hoe kun je dit nou voorkomen, en toch iets 'nieuws' uitproberen?

Op zich helpt het al om te weten dat anderen er niet van uitgaan dat je 'ineens' iets anders gaat doen. En daarmee ben je er nog niet.

## Daarom drie tips voor als jij, of iemand in je omgeving, ook gaat experimenteren met ander gedrag.

Zodat je hopelijk wel doorzet en door de eerste, meest ongemakkelijke fase heen komt. Daarna wordt het echt gemakkelijker.

### Tip 1. Wapen jezelf een beetje.

Manage je eigen verwachtingen. Dan houd je het ook wat langer vol.

Weet dat je niet meteen alle handen op elkaar gaat krijgen en gejuich ontvangt zodra jij iets anders gaat proberen.

Dat is begrijpelijk als je gaat oefenen met 'nee' zeggen. Dan verwacht je dat je omgeving daar last van heeft. Verrassend genoeg werkt het vaak echter net zo wanneer je met gedrag aan de slag gaat dat voor anderen in principe prettig is: meer aandacht voor mensen om je heen, eerst positieve dingen benoemen en noem maar op. Mensen zijn gewoontedieren en moeten wennen aan nieuw gedrag, leuk of niet.

Zorg bijvoorbeeld voor iemand bij wie je even stoom kan afblazen of bij wie je verhaal kan halen. Zoals een boks-coach de bokser opvangt als hij klappen heeft gehad. En zorgt dat ie toch weer de ring in gaat.

### Tip 2. Maak de stappen klein.

Hoe kleiner de stappen die je maakt, hoe groter de kans dat je gaat doen wat je voorneemt. En hoe minder hard je directe bevestiging van

anderen nodig hebt.

Je reduceert zo je eigen faalkans inclusief de bijkomende onzekerheid. En je organiseert veel snellere feedback waarop nog makkelijk bij te sturen is.

Denk aan een keer per dag in een gesprek iemand een compliment geven, wanneer je doel is te werken naar een meer opbouwende sfeer. Wil je de slag maken naar meer initiatief? Kijk dan eerst eens naar wat er al gebeurt en zet al bestaande initiatieven volledig in het zonnetje voor je een heel innovatieprogramma invoert. Misschien blijken omvangrijkere acties helemaal niet meer nodig te zijn. En anders heb je gezorgd dat eerst de grond eens goed rijp is.

### **Tip 3. Vertel anderen wat je aan het doen bent.**

Licht wat je aan het doen bent toe aan anderen, op meta niveau: wat ga je doen en waartoe ga je dat doen?

Johan vertelde het team bij de eerstvolgende meeting dat hij bezig was wat vaker 'nee' te zeggen, omdat hij graag meer aandacht en concentratie wilde voor zijn team. Dat begrepen ze, want ze hadden last van zijn haastige gedrag. De context aan het team vertellen zorgde voor de ruimte waarin Johan de kans kreeg om zijn gedrag te veranderen.

En wanneer je zelf aan de slag gaat: misschien kun je zelfs om ondersteuning vragen bij anderen bij jouw voornemen.

Het team van Johan helpt hem nu herinneren aan zijn voornemen. Het is zelfs een grap geworden die rondgaat wanneer iemand 'ja' zegt -'weet je het zeker?'- met een nuttig effect: iedereen denkt meer na over wat hij of zij aan een ander vraagt.

Ik ben benieuwd naar jouw eigen ervaringen! En ik denk graag met je mee.

# "Nee, dat mag ik niet doen. Dat past niet bij onze filosofie."

Maaike Nooitgedagt

Ik kijk het meisje verbijsterd aan. Dit kan niet waar zijn. In haar ogen zie ik dat het echt zo is. Sputterend krijg ik er nog een vraag uit: 'Wacht even, jij mag niet naar de keuken...?'

Haar antwoord brengt mijn verbazing naar een niveau dat ik nooit eerder op een terras had: 'Nee,' zegt ze, 'dan krijg ik op mijn kop. Het is echt de bedoeling dat klanten alles zelf doen. Dat is onze filosofie.'

**Als klant wil ik hier nooit meer komen. Maar ik ben wel gefascineerd door wat hier gebeurt.**



In ons boek *Veranderen 3.0* geven we hoog op van congruentie. (lees hier gratis online het hoofdstuk 'congruentie') Het is een van de zeven principes die we uitwerken: dat alles wat je doet klopt bij de gewenste

uitkomst en visie die je wilt realiseren. Niet zozeer op papier, maar vooral in de praktijk van alledag. Door heel je organisatie heen.

Dát hebben ze hier op dit terras heel goed voor elkaar. De klant doet hier echt alles zelf: bestellen, serveren, opruimen en afrekenen. Een prestatie waar mening CEO alleen maar van kan watertanden.

En toch..... ik vraag me af of deze filosofie 'de klant doet alles zelf' wel echt is wat ze willen. Of dat ze juist door het zó congruent door te voeren er achter komen dat hun gewenste uitkomst bijstelling behoeft.

De visie 'de klant doet alles zelf' zorgt bij dit bedrijf voor een super gestroomlijnd proces. Waardoor ze enorme hoeveelheden 'productie' weg kunnen werken. Met klassieke bediening is dat niet mogelijk.

Maar de nasmaak is dat het proces (met als resultaat veel omzet draaien) belangrijker lijkt dan de klant (dat ben ik).

## **Ben ik voorstander van congruentie? Absoluut!**

Maar ik ben nog meer voorstander van een gewenste uitkomst die echt goed doordacht is. Als je die vervolgens congruent kun verweven in je hele organisatie, in alles wat je doet en zegt, dan heb je goud in handen.

## **Vier cruciale checks om te weten of je klaar bent om congruent te gaan werken (en of je Gewenste Uitkomst dus klopt):**

### **1. Kunnen alle medewerkers (dat zijn dus ook de leidinggevenden op diverse lagen) met de gewenste uitkomst uit de voeten?**

*Je kan dat checken door de volgende vragen aan jezelf en het team te stellen:*

- hebben we in huis wat we nodig hebben? Qua houding, kennis, vaardigheden, ervaring?
- hebben we genoeg hetzelfde beeld bij hoe de wereld eruit ziet als we onze gewenste uitkomst gerealiseerd hebben?
- wat voor leiderschapstijl vraagt onze gewenste uitkomst, en kunnen we dat?
- als er ontwikkeltijd nodig is, hebben we daar nu de ruimte en de

middelen voor?

## 2. Hoe gaan je klanten je gewenste uitkomst ervaren?

*Je kan dat checken door de volgende vraag aan jezelf en het team te stellen:*

Wanneer wij zijn zoals we graag willen, hoe gaat dat voor hen zijn? Qua kosten, qua service, qua levertijden?

Een Customer Journey kan daar een goed hulpmiddel bij zijn. En als ze het op een manier ervaren die misschien toch niet helemaal 'je van het is', willen we het dan nog steeds?

## 3. Wat gaat er gebeuren met je belangrijkste stakeholders?

*Je kan dat checken door de volgende vragen aan jezelf en het team te stellen:*

- Steunen zij de gewenste uitkomst?
- Kun je hen hierin meenemen?
- Wat gebeurt er met je positie in de markt?

## 4. Wat betekent je gewenste uitkomst betekent voor je interne processen?

*Je kan dat checken door de volgende vragen aan jezelf en het team te stellen:*

- Past het bij onze bestaande systemen of zijn er aanpassingen nodig?
- Hebben we daar budget voor?
- Hebben we daar voldoende kennis voor beschikbaar?

Dit zijn vier voorbeelden van checks die je maakt voordat je je echt verbindt aan je gewenste uitkomst. Dan pas kun je ergens volmondig 'ja' tegen zeggen. Dan pas kun je daar ook echt congruent naar gaan handelen zonder rare bij-effecten. En is congruentie een absolute noodzaak voor een succesvol (verander)proces.

# 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. Hoezo 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.

# Totaal verschillende mensen binnen een team? Geen probleem!

Maaïke Nooitgedagt

'We moeten wat vaker overleggen', zegt Marian, manager Legal.

De rest reageert:

'Prima idee.'

'Nee zeg, we vergaderen al zo veel.'

'Je hebt gelijk.'

'Waarom wil je dat?'

'Zullen we een koffiepauze houden?'

Vijftien mensen, vijftien meningen.



Marian is een manager die wel houdt van diversiteit en inspraak. Beslissingen wil ze samen met het team nemen. Maar wat doe je als je zoveel verschillende meningen binnen je team hebt dat het onmogelijk lijkt om een gezamenlijk besluit te nemen?

## Vaak bekruipt haar het idee dat sommige mensen gewoon niet passen in dit team.

Maar ze zitten er nu eenmaal al lang en kunnen niet zomaar weg. Bovendien is het geen onzin wat ze verkondigen, het staat alleen te vaak lijnrecht tegenover elkaar.

Hoe kun je daar mee omgaan? Marian beschreef naar aanleiding van het traject met haar team drie tips:

### **1. Luister goed naar elkaar, zonder het meteen in te vullen voor de ander.**

Dit lijkt simpel en dat is het niet: Wie goed luistert op het werk, heeft de meeste invloed blijkt uit onderzoek. Goed luisteren is de basis van verbeteringen. We zijn geneigd onmiddellijk conclusies te trekken op basis van maar een paar woorden van de ander. Zo maken we ons eigen verhaal in plaats van echt uit te vinden hoe het voor de ander werkt. Daardoor ontstaan veel misverstanden en stokpaardjes. Want zolang ik me niet gehoord voel, blijf ik mijn boodschap herhalen...

Goed luisteren levert geld en invloed op, [lees hier uitgebreid verder hoe je dit kunt doen.](#)

**2. Wissel verschillende beelden uit.** We gaan er te vaak van uit dat we elkaar wel begrijpen. Wanneer Marian met haar team praat over 'vaker overleggen' krijgt ze reacties van 'eens' tot 'oneens'. Weet iedereen wel hoe vaak het 'vaak' van Marian is? Bedoelt ze wekelijks, dagelijks? En wat voor idee heeft ze bij 'overleggen'? Moet je daarvoor live aanwezig zijn, of is bellen ook prima. En wat voor idee hebben de anderen? Door de achterliggende beelden te onderzoeken kom je erachter wat iedereen verstaat onder 'vaak' en 'overleggen'. Zo kun je veel concreter komen tot heldere afspraken.

Dit geldt voor iets eenvoudigs als 'vaker overleggen', maar zeker ook voor complexere onderwerpen als professionaliseren, samenwerken, zelfsturing, en noem ze maar op.

In dit filmpje zie je een Pecha Kucha presentatie over dit onderwerp.

Punt 1 en 2 vragen tijd en aandacht in het begin. Het is een investering die zich dubbel en dwars terugverdient. Verschillende meningen hoeven niet te zorgen voor een onwerkbaar situatie, mits je het van elkaar maar helder en duidelijk weet.

Bovendien zijn het uitdiepen en uitwisselen van de verschillende beelden vaak de sleutels om te werken met de waarde in die verschillen. Het vormt de basis om te kunnen werken met de derde tip van Marian:

### **3. Werk aan een gezamenlijk beeld van waar jullie naartoe willen, wat jullie willen bereiken.**

Ga bij elkaar zitten met de vorige twee punten in het achterhoofd en ontwerp jullie gezamenlijke Gewenste Uitkomst: Waar willen jullie heen? Hoe ziet dat eruit? En wat betekent dat praktisch gezien op de werkvloer?

Log (op een voor iedereen zichtbare plek) waar jullie op uit komen. Bepaal acties om naar dat gezamenlijke beeld toe te werken en organiseer regelmatig feedback (in de klassieke zin van het woord) om het effect daarvan te monitoren en bij te stellen.

In het geval van Marian werden eerst beelden uitgewisseld over wat 'goed overleg' is, en waar dat toe zou moeten leiden volgens de teamleden. Ze ontdekten hoe de beelden uiteen liepen, door echt naar elkaar te luisteren en zonder vooringenomen ideeën of oordelen door te vragen. Dit varieerde tussen 'zet het voor mij maar op de mail, dan weet ik genoeg' tot 'het gesprek in de diepte voeren, liefst met de benen op tafel en zonder vaste agenda'.

In plaats van een welles-nietes discussie over de vorm, bespraken ze met elkaar wat dit zo belangrijk maakte voor de verschillende mensen. Het gesprek over hun gezamenlijke gewenste uitkomst mondde uit in een opzet waarin aan beide belangen recht werd gedaan.

Ze vergeleken het met een goed volleybalteam: tijdens trainingen zijn momenten ingelast om tactieken te bespreken en ook mentaal voor te bereiden. Daarna moeten er gewoon vaste patronen geoefend en uitgevoerd worden. Om tijdens de wedstrijden te kunnen schitteren.

Overleggen werden naar aanleiding hiervan in twee typen opgesplitst:

regelmatig een korte meeting over de stand van zaken en praktische issues. En eens in de zes weken een uitgebreider lunch-overleg om naar de voortgang als team en patronen te kijken.

Wanneer ze nu overleg hebben spreken de teamleden elkaar aan op gemaakte afspraken en verwachtingen. Na een tijdje merkte het team dat de overleggen minder vaak en nog korter konden. De kwaliteit van het overleg schoot omhoog. Echt luisteren en doorvragen is intussen gewoon geworden. Dat scheelt bakken met tijd!

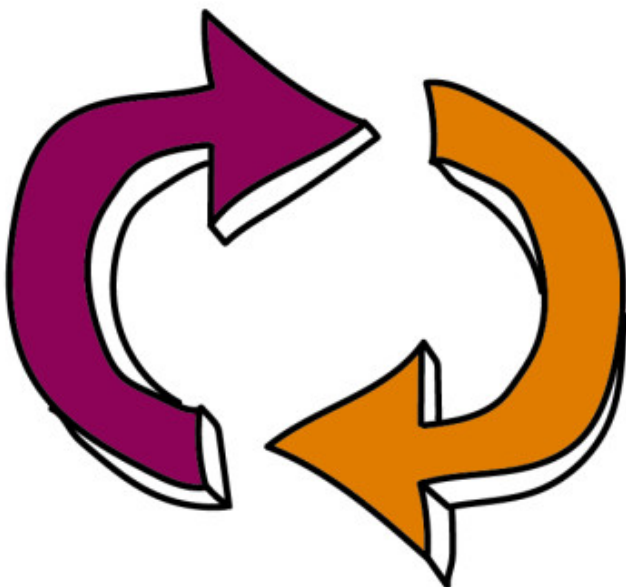
# 'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)

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.

# Tien redenen om NIET te werken met Veranderen 3.0

Wendy Nieuwland

*'Jaja... nu weten we het wel!'*

*'Wat?'*

*'Veranderen 3.0! Jullie vinden dat iedereen moet veranderen volgens die "3.0 principes" van jullie. Als ik in jullie schoenen zou staan, zou ik dat ook vinden. Dat is tenslotte jullie uitvinding.'*

## **Dit is dus niet waar.**

Veranderen 3.0 is niet de weg, de waarheid en het leven. Het is zelfs niet eens volledig, soms volstrekt overbodig en eenvoudigweg niet mogelijk.

We hebben vaak bericht over Veranderen 3.0, en hoe je dit kunt gebruiken voor veranderingen binnen je organisatie. Nu gooien we het eens over een ander boeg.

## **Veranderen 3.0 moet je NIET toepassen:**

... als je wilt dat anderen precies gaan doen wat jij vooraf bedacht hebt

... als je verandering niet gaat om gedrag  
(maar bijvoorbeeld vooral een technisch verhaal is)

... als je vindt dat veranderen inderdaad gaat over 'ver' en 'anderen'.



(en jij zelf dus niet onderdeel bent van de verandering)

... als er teveel achterstallig onderhoud is in je organisatie  
(en je eerst de basis op orde te brengen hebt - daarna kun je weer verder kijken)

... als je vooraf precies wilt weten wat er gaat gebeuren  
(niet alleen op de korte termijn maar een uitgewerkt en vooraf bepaald stappenplan)

... als je gelooft dat mensen uiteindelijk alleen in beweging komen door macht en dwang

... als je gelooft dat mensen alleen in beweging komen als ze totale vrijheid krijgen  
(en je niet gelooft in grenzen of richting)

... als je wilt dat het te allen tijde leuk en gezellig blijft  
(en niet af en toe ook flink mag schuren)

... als je vindt dat je 'leren maar op school moet doen'

... als er heilige huisjes of geheimen zijn die van invloed zijn maar niet op tafel mogen komen (als er bijvoorbeeld teveel politiek bij komt kijken)

... als je verandering eenvoudig is door te voeren zonder al die poespas

Herken je je hierin? Of juist helemaal niet?

## Kom, we maken er een Viva-test van (met even zo veel statistische accuratesse):

- Herken je meer dan 5 van bovenstaande stellingen? Houd het dan bij verandering op z'n 1.0's.
- Meer dan 2 keer, maar minder dan 5? Jij wordt vast gelukkiger van een 2.0 aanpak.
- Herken jij bovenstaande stellingen/situaties (bijna) niet of durf je je er overheen te zetten, dan ben je geknipt voor een 3.0 aanpak!

## Is het zo zwart-wit?

Nee, natuurlijk niet. Veranderen 3.0 bestaat uit zeven principes in onderlinge samenhang. Ook al zou je meer een '1.0 type' zijn, dan nog kun je elementen uit de benadering gebruiken.

Maar een heel 3.0 traject inrichten? Beter van niet dan.

# In de regen zitten omdat de buienradar zegt dat het droog is

Ik voel de eerste druppels op mijn arm. De lucht wordt donkerder. Een vrouw pakt snel haar spullen op en loopt terug naar het huisje bij het meer. Haar man komt naar buiten, telefoon in de hand. 'Je kan best nog even wachten, buienradar zegt dat de bui pas over een half uur komt.'

**Ik weet zeker dat je dit zelf ook doet: je laten leiden door iets anders dan wat er overduidelijk *is*.**

Als je gestrest de vakantiespullen inpakt 'omdat alles klaar zou liggen en we hadden afgesproken dat we om 8 uur weg zouden rijden'.

Als je blijft mopperen op medewerkers die hun emails niet lezen. 'Het staat er toch allemaal duidelijk in?'.

Of als je voor de derde keer op rij in je MT afspreekt dat jullie 'het dit keer echt gaan doen. Afgesproken.' Ook al weet je dat er de vorige keren heel goede redenen waren waarom het niet gebeurde.

**Veel verandertrajecten ontsporen -door-op hoe het *zou moeten* zijn.**

Er worden plannen opgesteld, **punten op de horizon geschetst** en acties uitgezet.

En dan is er de realiteit. Die roet-in-het-eten-gooiende dagelijkse toestand.

Mensen die anders reageren dan je vooraf had bedacht. Een

bestuursbesluit dat allesbehalve de nieuwe richting laat zien. Een sleutelfiguur in je verandertraject die een nieuwe baan aanneemt. Noem het maar op.

*'Life is what happens to you while you're busy making other plans'*  
- John Lennon

En dan? Sta je daar met je mooie plannen.

'We laten ons niet van de wijs brengen. We hebben goed over de plannen nagedacht. Het is allemaal geaccordeerd. We gaan het nu toch iet overboord gooien? We houden vast aan het plan...'



Ik hoor het je denken. En ik heb het velen horen zeggen.

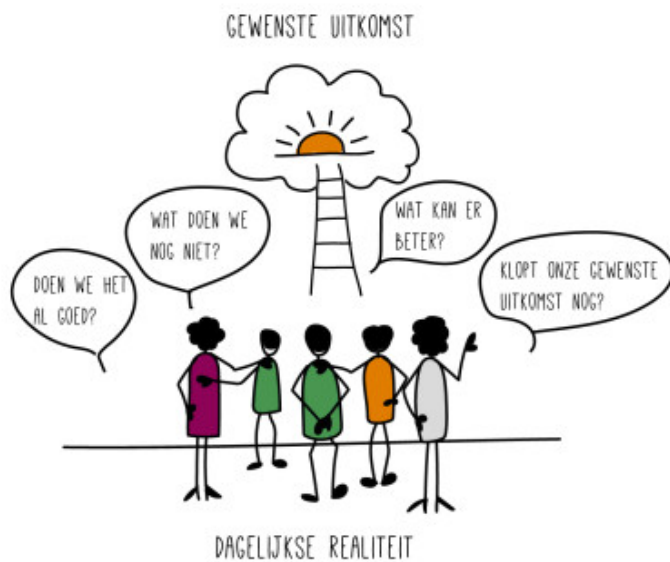
Het is hetzelfde als in de regen blijven zitten omdat de buienradar zegt dat het nog droog is.

**Er is een subtiel verschil tussen standvastig doorgaan met de gemaakte plannen en 'werken met wat er is'.**

Werk je met wat er is, dan gooi je ook plannen niet uit het raam omdat de dagelijkse realiteit anders is dan je bedacht had. Je neemt dat wat er echt gebeurt alleen wel serieus. Niets meer en niets minder. Je gaat niet door met je plannen *ondanks* wat er echt speelt, maar *met* wat er gebeurt.

Mét de regendruppels. Mét de nog niet klaargelegde spullen. Mét het gegeven dat medewerkers mails niet lezen. Mét het onhandige bestuursbesluit. Je beweegt mee met de realiteit, gebruikt dat als input.

**Hoe?**



Breng dat wat er gebeurt, wat er is, hoe men reageert, 'in de mix' en werk daar vandaan verder: wat betekent dit voor wat we in gedachten hadden? Moet je jullie gewenste uitkomst bijstellen? Of is die nog steeds reëel, maar zijn er andere acties nodig?

Als jullie je nooit aan afspraken houden, wat moet je dan doen om te zorgen dat jullie dit wel gaan doen? Maken jullie dan wel de goede afspraken, kloppen de deadlines wel, moeten jullie anderen inschakelen...? Of maak je gewoon geen afspraken meer, omdat jullie je er toch niet aan houden?

Kijk naar wat er echt is. En werk daar mee. Als het regent, ga naar binnen. Of accepteer dat je nat wordt.



# 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 (l) en Maaïke Nooitgedagt (r)



**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](#).



**Gewoon aan de slag**

*Voor de verandering van binnenuit*

# Ja!

Dit e-boek wordt je aangeboden door Gewoon aan de slag, gespecialiseerd in het begeleiden van organisatie verandertrajecten van binnenuit.

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

Neem ook een kijkje op de website voor filmpjes, blogs en super inhoudelijke content.

made with  
*Beacon*