

Talent in verandering

Ieders individuele talent als basis van organisatieverandering

De essentie van organisatieverandering

Door Kees Gabriëls

Tijdens een training vroeg mijn docent eens: 'wat was deze tafel eerst?' 'Hout', werd er geroepen. 'Een boom. Een zaadje'. 'Nee', zei de docent. 'Deze tafel was eerst een idee!'. Het was een verbluffend inzicht.

De wereld is twee. Eerst is er een idee, een bedoeling en als gevolg daarvan ontstaat een vorm, een resultaat. Kijk zo eens naar je eigen organisatie: vóór dat die er was, was er eerst een bedoeling van die organisatie. Eén zo'n bedoeling kan talloze vormen voortbrengen: de producten, het organogram, processen, samenwerkingsverbanden of een fabriek. Net zoals de behoefte om zittend te kunnen werken, talloze tafels heeft voortgebracht.

De kunst bij organisatieverandering is om deze vormen te vernieuwen maar niet de bedoeling.

White Paper Series, Paper 1

Een samenwerking van de Talentmanagers en Avans +



Resultaat boeken in een onvoorspelbare wereld

'Organisatieverandering', het klinkt als een groot woord waar je zo nu en dan mee bezig bent. In de turbulente wereld van vandaag is het echter voortdurend aan de orde. Vroeger presenteerde de directie een jaarplan en besteedde extra aandacht aan de afwijkingen ten opzichte van vorig jaar. Daarin immers lagen de risico's. Tegenwoordig is het omgekeerd: wat je niet verandert, is een risico.

Bovendien is organisatieverandering al lang niet meer alleen iets voor de top. De veranderingen in de markt gaan zo snel, zijn zo onvoorspelbaar en zo ingrijpend dat een bedrijf iedereen nodig heeft voor zijn bijdrage aan het resultaat. Tot en met de werkvloer, waar in het directe klantcontact of bij de productie de vernieuwing het meest zichtbaar wordt.

Verandering van jouw organisatie, dat deel waar jij verantwoordelijk voor bent, is dagelijks werk voor alle leidinggevendenden. Dit vraagt een nieuwe skill: hoe brengt een directie, manager of afdelingshoofd vernieuwing tot stand in een omgeving die hij of zij niet kan voorspellen en zonder zekerheid over de uitwerking van zijn of haar eigen besluiten? Hoe 'plan' je een resultaat in een schijnbaar niet meer planbare wereld?

Verbind binnen met buiten

De bedoeling, in dit geval kun je ook zeggen het bestaansrecht, van elke organisatie is om iets van waarde te bieden aan zijn klanten. Hogescholen hebben de student als klant, ziekenhuizen de patiënt, overheden de burger en een krokettenfabrikant iedereen die snackt. Dit biedt een fundamenteel uitgangspunt voor elke organisatieverandering: deze bedoeling voor de klant moet erdoor versterkt worden. Je bestaande doelgroep krijgt nieuwe behoeftes, je richt je tot een nieuwe doelgroep of liever nog, je krijgt zelf ideeën over hoe het beter kan voor de klant.

Ook als de aanleiding voor de verandering intern lijkt te liggen, zoals bij bezuinigingen, de invoering van een nieuw IT-systeem of een reorganisatie, is het voor de motivatie belangrijk die klantreden erbij te zoeken. Zo ken ik het voorbeeld van een hotel. Dat moest bezuinigen maar het leek een willekeurig besluit hoeveel. Tot iemand zei: 'Ik wil dat we in ieder geval altijd tien gasten kunnen ontvangen'. Dat was een doorbraak. Iedereen had er direct een beeld bij wat daarvoor nodig was. Na enig rekenwerk bleek een kostenbesparing van 12% mogelijk. Vervolgens werkte iedereen er met plezier aan dit resultaat te realiseren.

Verbind de organisatie met de mens

Organisaties en alle vormen daarin hebben zichzelf niet bedacht. Ze zijn in die zin een *gevolg*. Stel dat je een organisatieverandering inzet op alleen dit niveau, dan verander je dus op het niveau van het gevolg. Dat is op zijn best symptoombestrijding.

Wat is dan de *oorzaak* van organisatievormen, wie heeft het wel bedacht? Natuurlijk, de oorzaak is de mens. Bovendien wordt de waarde in de praktijk ook bepaald door mensen. Het geavanceerde, nieuwe IT-systeem levert niets op als de mensen die ermee werken niet ook veranderen.

Een succesvolle organisatieverandering vraagt daarom niet alleen een helder resultaat op het niveau van het 'wat' maar tegelijkertijd een spoor op het niveau van het 'hoe'. Je verandert de vorm én je pakt aan hoe ieder werkt als individu en hoe er wordt samengewerkt. Daarvoor helpt het natuurlijk als je begrijpt hoe mensen werken.

De mens is twee

Ik hanteer een eenvoudig en krachtig mensbeeld als aanknopingspunt: de mens is twee¹. We hebben allemaal tegelijkertijd twee geheel verschillende kanten.

¹ In het boek *'de Talentmanager. Een integrale visie op nieuw leiderschap*



De eerste is je creërende kant. Daar krijg je ideeën en ligt je wilskracht, evenals je besluitkracht. Ik noem die kant je talent. In een definitie: het volle vermogen dat in je schuilt om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft. Iedereen heeft een talent maar bij iedereen werkt dat anders. Per persoon laat het zich in één woord samenvatten, als de vlag die de lading van al je kwaliteiten het beste dekt. Dit kan omdat we talent zien als hoe je iets doet, niet wat. Mijn talent heet verhelderen, bij iemand anders aanmoedigen, vereenvoudigen, reflecteren of verbinden. Het is je eigen maniertje dat je gebruikt in elke baan of situatie. Dit maakt dat je er altijd op kunt terugvallen, in welke onvoorspelbare situatie je ook komt.

Aan de andere kant heb je karaktertrekken die je weerhouden om je talent te gebruiken. Ik noem die kant je draak. Opnieuw in een definitie: alle karaktertrekken die je hebt om de negatieve reacties van anderen te vermijden. Bij mij is dat bijvoorbeeld inhouden. Dat komt me uitstekend van pas om teleurstelling te voorkomen maar helpt niet om mijn ideeën in de wereld te brengen. Als je goed kijkt, is het net zo met het omgekeerde: drammen. Dat helpt ook om een "nee" te vermijden. Het beschadigt echter mijn relaties zo dat op lange termijn het realiseren van mijn plannen moeilijker wordt. Zo zijn er talloze draken: ongeduld, faalangst, laconiek, autoritair, afstandelijk of pleasen. We hebben er allemaal wel een stuk of twintig.

Iedereen wil veranderen, en ook niet

Voor verandering is relevant dat bij de twee kanten van de mens twee motivaties horen.

Vanuit je talent kijk je altijd vooruit. Je bent hier origineel, wilt de status-quo veranderen en iets nieuws ontwikkelen. Je wilt iets voor de ander betekenen, waardoor jij betekenis krijgt. Je wilt de wereld op jouw manier beïnvloeden. Bij een probleem krijg je vanuit je talent een verfrissende ingeving. Kortom, je talent wordt geprikkeld door de toekomst omdat je daar iets

kunt bijdragen aan een ander. Het is de kant waar je juist wilt veranderen.

Je draak daarentegen is een gewoonte. Ingesleten gedrag dat als vanzelf de kop opsteekt. Je bent hierin heel voorspelbaar en doet het ook als het niet nodig is. Het is daarom niet je volle vermogen. Bij de minste tegenslag schiet je in je vaste patroon. Je draak wordt immers geprikkeld door de angst voor de toekomst want daar zit per definitie een risico in. Je draak houdt het liefste de status quo in stand. Zo laten we bij weerstand nog liever het oorspronkelijke idee verwateren dan de vorm echt aan te passen. Veranderkundig de omgekeerde wereld.

Iedereen heeft dus een talent maar niemand gebruikt het door zijn draken ten volle. Precies in dat onbenutte vermogen ligt het aanknopingspunt voor verandering. Kun je mensen vaker iets vanuit hun talent laten doen zodat (de klant van) het bedrijf er wat aan heeft?

Veranderen op drie niveau's

Het tastbare resultaat is het niveau waar het succes uiteindelijk aan gemeten wordt. Het is echter een eindresultaat en vandaar dat we het niveau 3 noemen. De onderliggende oorzaak is immers het nieuwe gedrag van de betrokken mensen. Dat is niveau 2. Als je goed kijkt, zijn we zelfs nog een slag dieper gegaan. Gedrag is immers het gevolg van iemands bewustzijn. Je talent kun je dan zien als je zelfbewustzijn waarin je bewust creatieve keuzes maakt. Je draken zijn je gewoontes waar je onbewust inschiet als er een aanleiding is. Een verschuiving tussen deze twee motieven is niveau 1 van een organisatieverandering. Medewerkers kennen op dit niveau zichzelf en het waarom van hun eigen gedrag.





In essentie gaat duurzame organisatieverandering altijd over deze drie niveaus tegelijk. Leidinggevend en adviseurs die zo te werk gaan, realiseren succesvolle veranderingen ongeacht de turbulente omstandigheden.

Praktijkvoorbeeld

Een gemeente reorganiseert. Ze wil van een functionele organisatie naar een gebiedsorganisatie om zo maatwerk te leveren aan de bewoners van de verschillende wijken.

- *Niveau 1. Qua bewustzijn is iedereen geraakt door het inzicht in wat zijn talent is en welke drakengewoontes hem of haar tegenhouden dat te gebruiken. De medewerkers kiezen daardoor veel creatiever hoe ze met vraagstukken omgaan.*
- *Niveau 2. Qua gedrag hebben de medewerkers meer contact met de burger, zowel direct als online en via enquêtes. Ze hebben hiervoor een aantal vaardigheden, waaronder het omgaan met social media, aangeleerd.*
- *Niveau 3. Qua resultaat zijn er nieuwe structuren, systemen en processen ingevoerd.*

Bel of mail gerust voor bijvoorbeeld een lezing, een talentworkshop voor je team of voor veranderbegeleiding.

Kees Gabriëls
06 - 46637115
kees@hettalentbedrijf.nl

