

Talent in verandering

Ieders individuele talent als basis van organisatieverandering

De essentie van *leidinggeven* aan organisatieverandering

Door Kees Gabriëls

Een verandering begint altijd met een idee van één persoon maar kan alleen tot stand komen in contact met anderen. Zie hier waarom samenwerken zo ingewikkeld kan zijn in een team van enkele mensen, een organisatie van duizenden of een samenleving van miljarden.

Uit deze samenwerkingsparadox is het concept 'leidinggeven' ontstaan. Dat is een handige manier van samenwerken, een praktische positieafpraak. Niets meer, overigens. Als mens zijn leidinggevende en medewerkers volstrekt gelijkwaardig.

De essentie van de positieafpraak echter is dat één persoon het eerste én het laatste woord heeft. De helderheid over dit begin en eind scheidt de veiligheid waardoor in de fase ertussen ieder op zijn eigen manier aan de slag kan. Zo ontstaan er drie fases in de realisatie van ideeën. Aan de hand hiervan ga ik in op de bijzondere positie van de leidinggevende. Het centrale begrip hierbij is ruimte.

White Paper Series, Paper 2

Een samenwerking van de Talentmanagers en Avans +

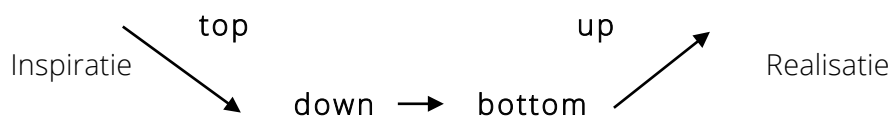


Ik geef het voorbeeld van een bedrijf dat microchips maakt voor mobiele telefoons. Er is een directie van drie personen waaronder de CEO. Onder de directie valt het managementteam van acht managers. Daaronder komen de afdelingsleiders en daaronder

de medewerkers. De verandering waar het bedrijf voor staat, is *co-creatie*: het bedrijf wil voortaan al tijdens het ontwikkelproces van een nieuwe microchip de klanten erbij betrekken.

Fase 1. De ruimte openen

De hiërarchie in een bedrijf kun je zien als de energiestroom. Die verloopt idealiter als volgt:



Van boven naar beneden stroomt de eerste inspiratie. Eenvoudig gezegd verloopt verandering dan als volgt: 'Ik heb een idee, doe je mee?'. De CEO (top) heeft scherp gelet op ontwikkelingen in de markt en gezien dat alleen in directe, voortdurende interactie met de klant innovatie ontstaat die relevant is. Hij zegt (down): 'Mijn idee is co-creatie: we gaan met klanten samen op gelijkwaardige basis een nieuwe chip ontwikkelen'. De manager Verkoop (bottom) interpreteert dit en stelt als bijdrage van zijn afdeling voor: 'Ik zorg ervoor dat we met onze salestechnieken gaan adviseren in plaats van pushen.' Belangrijk is dat de CEO zo alle bijdragen van zijn managers hoort en vervolgens beoordeelt of hij ze okay vindt (up). Vervolgens gaat elke manager naar zijn afdelingsleiders en neemt dezelfde stappen. In de salesvergadering gaat het dan als volgt: 'Mijn idee is dat we gaan adviseren, doe je mee? Welke bijdrage mag ik dan van jou verwachten?' Ook hier wordt overeenstemming gezocht tussen de voorstellen van de afdelingsleiders en de salesmanager. Elke keer als overeenstemming is bereikt, is de ruimte geopend. Het te verwachten eindresultaat is helder en de realisatie kan beginnen.

Natuurlijk is het belangrijk dat het afgesproken eindresultaat niet alleen helder maar ook inspirerend is. Daarvoor gelden de volgende criteria:

- **Van jezelf.** Hoe meer de verkoopmanager zelf het doel formuleert, hoe harder hij zal werken om het te halen. Drukt de CEO zijn zin door, dan zal hij *om die reden* veel moeten controleren. Degene die de meeste energie in de afspraak stopt, moet immers logischerwijze ook de meeste energie leveren in de tweede fase, de fase van de daadwerkelijke realisatie. Om die reden staat een goede leidinggevende open voor voorstellen van zijn mensen.
- **Gekoppeld aan je talent.** Dit punt gaat nog een stap verder. Sluit het voorstel van de verkoopmanager aan bij wat hij goed kan? Heeft hij er echt zin in of is het een keuze die voortkomt uit zijn draak, bijvoorbeeld angst of juist overmoed? Een op talent gerichte leidinggevende checkt dit met een paar vragen.
- **Toetsbaar.** De expliciete meetbaarheid van doelen waar soms zo veel belang aan wordt gehecht, is overdreven. Meetbaar maken, moet er vaak met de haren worden bijgeslept en er moet bureaucratie voor worden opgetuigd om het te monitoren. Toetsbaar is voldoende maar dan wel scherp geformuleerd: is op de einddatum met een helder ja óf nee zonder discussie te beantwoorden of het doel is gehaald of niet. Levendige, beeldrijke, persoonlijke



formuleringen van het doel zijn een pre. Die kun je je beter voorstellen en zijn daarmee inspirerender.

Leren

Een organisatie veranderen gaat niet alleen over vormen veranderen. Het gaat ook over mensen veranderen. Zoals ik in White Paper 1 stel, is het aanknopingspunt voor organisatieverandering het gedrag en bewustzijn van mensen. Om echt een verandering te kunnen bewerkstelligen, is het belangrijk mensen vaker vanuit hun talent te laten handelen dan vanuit hun draken. Een goede leidinggevende stelt daarom in het begin ook vast wat iedereen wil leren *zodat* het resultaat tot een goed einde wordt gebracht. Hiervoor is de leervraag een krachtig hulpmiddel. Eén enkelvoudig punt waarvan de persoon voelt dat het 'aan de beurt is' in zijn ontwikkeling. De CEO kiest bijvoorbeeld als leervraag: 'ik wil leren loslaten' zoals de verkoopmanager kan kiezen voor: 'ik wil leren luisteren.'

Fase 2. Ruimte laten

Dit is de feitelijke realisatiefase. Veranderingen verlopen in deze fase altijd anders dan je denkt. Zeker tegenwoordig waarin de omgeving erg onvoorspelbaar is. Ieders improvisatievermogen is dan nodig. Dat improvisatievermogen is juist een kenmerk van iemands talent: in elke situatie krijgt iedereen onmiddellijk een ingeving. Ga dat maar eens na met deze eenvoudige oefening: kijk nu om je heen en verbeter iets in je omgeving. Wedden dat er meteen iets in je opkomt? Zo werkt veerkracht: ongeacht wat er voorvalt, weet iemand een adequaat antwoord dat het veranderdoel dient. De werkwijze die erbij hoort, is voortschrijdend inzicht. De rol van de leidinggevende is in deze fase terughoudend. Geef mensen de ruimte om op hun eigen manier om te gaan met wat er gebeurt om zo hun doelen te halen. Juist in de terughoudendheid in deze fase zit een enorme kans om toegevoegde waarde te leveren.

- **Voorbeeldgedrag.** Mensen worden sneller gekopieerd dan dat er naar ze wordt

geluisterd. Leidinggevendens moeten daarom letterlijk zelf de verandering zijn die ze willen zien. De CEO bezoekt zelf klanten, geeft zijn eigen ideeën een keer op in een overleg met een klant, enzovoort. Het allerbelangrijkste is wat de leiding doet in situaties waarin een echte keuze wordt gevraagd: een klant komt met een *last minute* wens die extra geld kost en waardoor de medewerkers opnieuw moeten beginnen. Zet de CEO dan door of wil hij de klantwens om kostenredenen niet in? Juist in situaties dat het erop aan komt, bepaalt het gedrag van de leidinggevende het gedrag van de medewerkers.

- **Vriendelijk strict op het resultaat.** Zodra de realisatie begint, beginnen ook de moeilijkheden. Het is normaal dat er weerstand is. De leidinggevende blijft echter heel vasthoudend op het afgesproken eindresultaat. Op dit niveau is hij onverbiddelijk. Hier wordt de toegevoegde waarde van afstand duidelijk: zolang de leidinggevende zich niet heeft bemoeid met de route, kan hij in alle vrijheid onverbiddelijk zijn. Hiermee helpt hij zijn medewerkers: onder zijn gezonde druk wordt alles vloeibaar. Vanuit hun talent krijgen ze plots een idee en de draken wijken opzij.
- **Aanmoedigen.** Goede managers zien meer in hun medewerkers dan zichzelf. Doordat de leiding het talent van de ander helder voor ogen heeft en weet welke draak hem daarvan afhoudt, kan zij gericht aanmoedigen. Juist als het op improviseren aankomt, is dit belangrijk. *De vraag is namelijk of iemand de ingevingen vanuit zijn talent ook daadwerkelijk zegt en doet.* Meestal niet, omdat zijn draken hem daarvan afhouden. Complimenteren is daarom een managementvaardigheid. Doe het meteen als je iemand iets goed ziet doen. Een boter-bij-de-vis-compliment werkt beter dan opsparen tot het beoordelingsgesprek. Waarderen is krachtiger dan corrigeren, alhoewel dat natuurlijk soms ook nodig is. Een andere



techniek die formidabele resultaten oplevert, is iemand laten debuten. Dat kan iets kleins zijn ('teken jij zelf de opdracht maar') of iets heel groots ('neem jij de leiding van dit strategische project').

- **Faciliteren.** De omgeving waarin wordt gewerkt, kan energieverhogend zijn of energieverlagend. Daarop kun je alle instrumenten in die omgeving toetsen: 'worden mensen hier groter of kleiner van?'. Maak van elk instrument in die zin 'wind mee'. Zoals wij vergaderen, ondersteunt dat de verandering? Zoals wij budgetteren, is dat inspirerend? Zoals wij ons organogram hebben ingericht, maakt dat het beste in mensen los? Enzovoort. In het boek 'de Talentmanager' worden twaalf natuurlijke principes van energie behandeld. De mate waarin je die principes in een instrument toepast, verhoogt of verlaagt de energie ervan. Leidinggevend en die op deze manier voor een inspirerende omgeving zorgen, maken het medewerkers makkelijker om in hun talent te komen.

Eigenheid

Deze fase van ruimte laten, komt neer op het stimuleren van eigenheid. Elk mens is ten diepste uniek en in die uniekheid zit juist iemands talent. Dit is een punt om steeds voor ogen te houden: wees als leiding zelf ook eigen in je manier van optreden (voorbeeldgedrag); faciliteer dat iemand op zijn eigen manier werkt; moedig iemand aan als je hem of haar iets apart ziet doen en durf onderscheid te maken tussen de manier waarop je de een en de manier waarop je de ander behandelt.

Fase 3. Ruimte sluiten

Geef elke verandering vooraf een einddatum. Deze deadline levert ook weer de gezonde druk op die je nodig hebt om iemands talent dwars door het gedoe van zijn of haar draken heen te krijgen. Op het einde stel je eerst nuchter vast of de verandering is gehaald of niet. Zeker in wat langere trajecten vraagt dit om

een kort en bondig geformuleerd en schriftelijk vastgelegd veranderdoel. Denk er echter ook aan op het einde vast te stellen wat er nog meer c.q. wat er wel is behaald. De extra opbrengsten zijn vaak erg groot en worden te gemakkelijk als vanzelfsprekend beschouwd. De leervraag eindigt op dezelfde datum als de organisatieverandering. Tot slot stel je daarom vast wat iedereen van het proces heeft geleerd. Zorg dat je de vaststelling van het vormresultaat enerzijds en het geleerde op het niveau van gedrag en bewustzijn anderzijds niet met elkaar vermengt. Het een gaat over 'wat', het ander over 'hoe'.

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

Kees Gabriëls
06 - 46637115
kees@hettalentbedrijf.nl

