

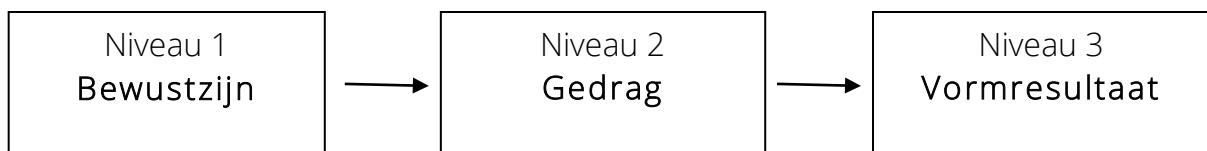
Talent in verandering

Ieders individuele talent als basis van organisatieverandering

De essentie van *adviseren* rond organisatieverandering

Door Kees Gabriëls

Duurzame organisatieverandering bestaat, zoals al in de eerdere White Papers betoogd, uit een verandering op drie niveau's.



De eigenlijke organisatieverandering zit op niveau 3: er verandert iets in de concrete vorm. Voorbeelden hiervan zijn: een onderneming wil fuseren, het businessmodel veranderen, een nieuw product introduceren, een nieuw automatiseringssysteem invoeren of gewoon versneld groeien. Deze businessverandering wint aan kracht als hij gepaard gaat met een verandering in het gedrag van de betrokken leidinggevenden en medewerkers. Dit is niveau 2. Mensen worden op dit niveau getraind in het aanleren van nieuwe vaardigheden. Die kunnen vakinhoudelijk zijn (omgaan met nieuwe technologie; salestraining) of algemeen (invloed-training; presentatie-training). Deze nieuwe vaardigheden bekijken het best als ze ingebed zijn in een diepere begeleiding waarin iemands vermogen tot zelfreflectie wordt geprikkeld en hij zodoende beseft waar zijn kracht enerzijds en weerstand anderzijds zit. Dit toegenomen bewustzijn is niveau 1.

White Paper Series, Paper 3

Een samenwerking van de Talentmanagers en Avans +



In de beroepsgroep van adviseurs zijn er voor elk niveau specialisten. Op het niveau van het vormresultaat vind je hier o.a. strategie-adviseurs, reclamebureau's, automatiserings-aanbieders en procesverbeteraars. Zij richten zich op een verandering aan de 'harde' kant van een organisatie. Daarnaast zijn er tal van trainingsbureau's die op het niveau van gedrag kunnen helpen. Ten derde is er ook een overvloedig aanbod aan de bewustzijnskant. Van spirituele trajecten in een klooster tot zpp-ers met een coachingsaanbod. Natuurlijk zijn er ook adviseurs die meer dan één aspect meenemen. Niveau 3 en 2 zijn bijvoorbeeld gecombineerd in het aanbod van een automatiseerder die ook een opleiding voor de nieuwe software geeft. Of een strategie-consultant die ook oog heeft voor de benodigde cultuurverandering. HR- en HRD-consultants zijn te zien als interne adviseurs. Het is geheel afhankelijk van de persoonlijke opvatting op welk van de niveau's van verandering zo iemand werkt. Meestal echter wordt de functie te technocratisch ingevuld en richt HR zich met tal van instrumenten op niveau 3 en niveau 2. De HR-afdeling 'rolt een programma uit' maar er wordt niet op gelet of dat werkelijk iemand raakt. De combinatie van niveau 1 en niveau 2 zie je ook vaak samen, bijvoorbeeld in een coachingstraject dat de directe koppeling met de praktijk vooropstelt. De zienswijze van deze coaches kun je samenvatten in: 'niet gedaan is niet geleerd'.

Zelden echter komen alledrie de niveau's gelijkwaardig en gelijktijdig aan de orde in de begeleiding van een organisatieverandering. Met name de koppeling tussen niveau 3 en niveau 1 is niet zo voor de hand liggend. De 'harde', nuchtere en resultaatgerichte aanpak van niveau 3 lijkt tegenstrijdig aan de 'softe', menselijke en leergerichte aanpak van niveau 1. Toch ligt in de combinatie van de drie niveau's het geheim van echt duurzame organisatieverandering.

Bij nadere beschouwing is dit zelfs logisch. Immers, als mensen zich persoonlijk ontwikkelen versterk je hun talent, hun creatieve vermogen. Dat stelt ze dan weer in staat om zelfbewuster om te gaan met de moeilijkheden in de realisatie van de vormverandering. Het werkt echter ook omgekeerd. De gezonde druk van het werken aan een uitdagend vormresultaat, brengt het talent in mensen naar boven. Vroeg of laat moet iemand over zijn eigen draken en onbewuste gewoontes heen springen en iets nieuws vanuit zijn talent doen, anders komt het resultaat in gevaar. Door het besef van het onderliggende talent- en draakprofiel is dit nieuwe gedrag geworteld in een bewustzijnsverandering. Deze volledige zienswijze werkt dus als een cyclus: 'besef leidt tot doen leidt tot resultaat, en dat leidt weer tot besef'.

In deze White Paper ga ik in op de adviesrol die dit totale spectrum van organisatieverandering behelst. Ik geef eerst een nadere duiding van de bijbehorende werkopvatting als adviseur, dan ga ik in op de kwaliteitscriteria voor dit type advies en ten derde zeg ik nog iets over het profiel van de adviseur zelf.

Een goede adviseur adviseert niet

Adviseurs die duurzame organisatieverandering willen bewerkstelligen, hebben één doel voor ogen: de eigenheid versterken van de eigenaar van de verandering. De paradox is dat een goede adviseur zijn opdrachtgever niet adviseert. Stel je namelijk voor dat hij het advies overneemt? Dan is op hetzelfde moment precies in die mate zijn eigen wilskracht afgenomen. Het versterken van de eigenheid van de opdrachtgever is synoniem aan het laten groeien van zijn talent. De draken waardoor hij zich aanpast aan zijn omgeving, hetzij door onnodig conformerend of onnodig confronterend gedrag, worden immers minder invloedrijk.



De werkopvatting 'advies = versterken van eigenheid' heeft grote gevolgen voor adviseurs, trainers en consultants. Ik noem de twee belangrijkste.

1. Ontfutselen als vaardigheid. Iemand in zijn talent krijgen, vraagt veel verleidingskunst. Als adviseur moet je daarom altijd meer zien in je opdrachtgever dan hijzelf. Heb de rotsvaste overtuiging dat iemand zelf weet 'wat' de organisatieverandering in moet houden. Besluiten als 'moeten we wel of niet in het buitenland beginnen?' of 'doen we die grote investering wel of niet?' behoren in de eerste plaats te zijn gestoeld op het pure geloof van de eigenaar. Marktonderzoek, concurrentie-analyse of een haalbaarheidsstudie door deskundigen kunnen slechts aanvullende informatie geven. Dit is het besluitvormingsprincipe van 'JA, tenzij...' Ik geloof erin en we gaan het doen tenzij er nog iets heel gek opduikt uit het onderzoek. Dit vraagt van een adviseur vooral heel goed luisteren en kijken. Soms leidt dit ertoe dat hij een opdrachtgever moet aanmoedigen en in andere situaties juist dat de adviseur even pas op de plaats maakt en checkt of hij iets wel echt wil. In beide gevallen echter is de adviseur terughoudend met het inbrengen van zijn eigen mening.
2. Je bent zelf het instrument. Eigenheid brengen, vraagt eigenheid. Een adviseur is geen theoreticus die een kunstje doet, hij is zelf het kunstje. Elk houvast dat hij aan een methode ontleent, vermindert zijn eigenheid. In die zin is dit artikel zelf een enorme paradox: ik geef het advies eigen te zijn en voor je het weet ga je het nog doen ook omdat je het hier leest. Laten we over dit overdrachtsprobleem echter even heen stappen, dan kan ik mijn aanmoediging vervolgen. Ken je eigen

talent, ken je eigen draken en vind in de loop der tijd je eigen aanpak waarmee je een ander in zijn eigenheid brengt. Zo word je een talent-adviseur.

Advies is geslaagd als de uitvoering is geslaagd

Wil de onderlinge werking van de drie niveau's van organisatieverandering op gang komen, dan vraagt dit om een echt commitment op de realisatie van niveau 3. Niet alleen van de opdrachtgever als eigenaar van de verandering maar ook van de adviseur. De adviseur gaat mee in het bootje zodat hij precies beleeft wat de opdrachtgever beleeft. De druk van dit resultaat haalt ook het beste in de adviseur naar boven. Te meer nog omdat de adviseur dit commitment aangaat zonder enige vorm van macht of zeggenschap! Immers, daarmee zou de verandereigenaar de verandering aan de adviseur geven en dat vermindert zijn eigen kracht. Het komt dus volledig aan op de vaardigheid om de opdrachtgever te verleiden, waar ik het zojuist al over had. Waarbij voor de zekerheid aangetekend dat dit verleiden niet alleen het sturen van rode rozen is maar ook mag bestaan uit kwaad worden, in zijn sop gaar laten koken, streng zijn enzovoort. Als je het maar doet vanuit het motief om de opdrachtgever in zijn talent te krijgen.

De kwaliteit van advieswerk is dus rechtstreeks gekoppeld aan het behalen van het ten doel gestelde vormresultaat op niveau 3. Niet gehaald, slecht advies. Echter, het gaat er daarna ook om wat er geleerd is. Dus stel je ook de resultaten op niveau 2 en niveau 1 vast. Die kunnen afwijken van niveau 3. Waar ik voor pleit is:

- Beoordeel de kwaliteit van het advies op elk van de drie niveau's strikt apart.
- Wees specifiek in deze evaluatie. Met name bij leren voldoet het niet om het bij algemeenheden te houden maar moet



heel specifiek de leeropbrengst worden benoemd.

Een goede adviseur is uniek

Qua profiel voor de adviseur is natuurlijk duidelijk dat eigenheid op één staat. Eén van de beste adviseurs die ik ken, heeft niet voor niets als motto: 'doe het op je eigen manier'. Maar graag noem ik ook drie universele eigenschappen waar een adviseur naar toe kan werken.

1. Ervaringsdeskundigheid. Heb je zelf al eens een organisatieverandering geleid? Heb je, als je een HR-functie hebt, je eigen werkwijze in de HR-afdeling al eens veranderd? Ervaringsdeskundigheid is niet alleen belangrijk omdat het in de ogen van de opdrachtgever je geloofwaardigheid vergroot maar vooral omdat het je inlevingsvermogen vergroot. Wat je hebt doorleefd, is *om die reden* ware deskundigheid. Wat je niet hebt doorleefd, is *om die reden* slechts secundaire deskundigheid. Dit roept natuurlijk allerlei vragen op. Onder andere of jonge mensen die net zijn afgestudeerd, überhaupt adviseur kunnen zijn. Wees gerust: dat kan wel. Een oplossing is om naast het beginnende advieswerk, altijd ook direct eindverantwoordelijkheid te dragen bijv. voor een project binnen het adviesbureau of als interimmer. Een andere oplossing is om consequent een on-the-job opleiding te geven.
2. Moed. Jezelf als instrument zien vraagt vooral moed. Het gaat erom dat je in alle gevallen jezelf als oorzaak beschouwt. 'Wat is mijn aandeel hierin?'; 'Wanneer heb ik dit laten lopen?' 'Waarom heb ik dat niet gezegd?' Moed bedoel ik hier als een type zelfvertrouwen waarbij je kunt glimlachen om je eigen beperkingen. Dit is zelfkennis, die je in staat bent aan te wenden.

Bijvoorbeeld om niet mee te gaan in het drakengedoe van een opdrachtgever. De talentgerichte adviseur heeft het vermogen om altijd de energie tegen te sturen. Opdrachtgever boos, adviseur vriendelijk. Opdrachtgever moedeloos, adviseur hoopvol. Opdrachtgever euforisch, adviseur nuchter.

3. Energie-expert. Deze deskundigheid ligt in het verlengde van het vorige punt. Als adviseur heb je kennis van universele wetmatigheden die altijd de energie verhogen. In mijn boek 'de Talentmanager' behandel ik twaalf van deze energieprincipes. Met deze principes kun je elk managers- of HR-instrument (van budgettering tot werving&selectie; van vergaderen tot balans werk/privé) de maat nemen op de vraag: 'worden mensen hier groter of kleiner van?' De hypothese is natuurlijk dat als in de instrumenten de energie omhoog gaat, het voor mensen makkelijker is vanuit hun talent te werken. Zo creëer je een omgeving die inspireert.

Deze laatste deskundigheid is overigens voor leidinggevendenden net zo waardevol. Echter, zoals een voetballer zelf ook iets van voetballen weet maar wel een trainer nodig heeft, zo heeft elke leidinggevendenden ook een adviseur nodig die hem verder helpt.

Tot slot

Organisatieverandering was een aantal jaren geleden wellicht iets bijzonders, in deze dynamische tijd is het echter in vrijwel elke organisatie aan de orde van de dag. Dat vraagt om een nieuwe benadering van dit vak. Zodat zowel individuele medewerkers als leidinggevendenden als adviseurs de vaardigheid ontwikkelen zo met verandering om te gaan dat de afnemers van de betreffende organisatie er baat bij hebben, en zichzelf natuurlijk ook. Deze nieuwe benadering is enerzijds geworteld in het eenvoudige maar



krachtige mensbeeld van talent en draak en anderzijds in een aanpak waarbij de rol van medewerker (paper 1), leiding (paper 2) en adviseur (paper 3) helder is omlijnd en daarom complementair. Met deze White Paper Serie willen Avans+ en Het Talentbedrijf er aan bijdragen dat organisaties inspirerende plekken worden waar ieder vanuit zijn talent met plezier en grote impact bijdraagt aan het produceren van fantastische producten en diensten voor de klant. Adviseur zijn en hieraan meehelpen is een fantastisch vak.

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

Kees Gabriëls
06 - 46637115
kees@hettalentbedrijf.nl

