



RIJNCONSULT WHITEPAPER

ONTKETENEN VAN TALENT

De mens is van nature zelfsturend, autonoom en zelf organiserend. De evolutie van de mens staat er bol van. Dit blijkt ook vooral in de praktijk en het privé leven van al die mensen. Ze runnen huishoudens, kopen huizen, leiden verenigingen, begeleiden families, organiseren enorme evenementen, enzovoort. Alleen als zij over de drempel van de organisatie stappen gebeurt er iets gekks. Dan veranderen ze in 'robots' die in de pas lopen. Iemand in zijn of haar kracht zetten of het beste uit een ander naar boven halen is wat ons betreft de verkeerde taal. Het suggereert een afhankelijke, paternalistische of verzorgende relatie alsof de medewerker 'gered' of 'geholpen' moet worden. Niets is minder waar!

Hoe graag wil je dat betrokken en bevlogen medewerkers, met plezier, samen goed werk leveren? Het antwoord is doorgaans: "Heel graag!". En op de vraag hoe goed dat lukt krijgen we meestal als antwoord dat er veel ruimte voor verbetering is. En dat klopt. Uit het Global Human Capital Report 2017 blijkt dat in Nederland slechts 60% van het beschikbare talent wordt aangesproken. Liz Wiseman was wat pessimistischer in haar boek 'The Multipliers'.

'Liz Wiseman constateerde dat 40-60% van het beschikbare talent wordt aangesproken'.

SWINGEN, JAMMEN, PLEZIER MAKEN

Het inspireert talenten als het lukt om 'de rem' in de organisatie er af te halen. Vaak gijzelen we elkaar in allerlei meningen, opvattingen, comfort zones, gewoonten en overtuigingen waardoor ECHTE ontwikkeling geblokkeerd raakt. Boven en onder stroomt er niet zoveel en het is nodig die onbedoelde en soms mythische 'dammen' te verwijderen. Als het weer stroomt en swingt en mensen zoeken elkaar onbevooroordeeld op om samen met plezier goed werk te leveren, dan gaan zij en wij voldaan naar huis.



Ontketenen van Talent gaat over echt ruimte maken, mogelijkheden bieden, duidelijk zijn, uitlokken, verleiden, stimuleren, faciliteren en begeleiden. De mens van nature zal daar doorgaans eerst weifelend maar dan enthousiast op reageren. Het geeft erkenning en waardering, het vertrouwen wordt uitgesproken en mensen krijgen de beleving goed geleid te worden en er werkelijk toe te doen. Een sterkere stimulans is er niet.

De meeste medewerkers zijn uitstekend in staat om autonoom en in samenwerking voor de organisatie te denken. Hoe meer het vertrouwen in de ander wordt uitgesproken (en wordt nageleefd) hoe volwassener medewerkers zich gaan gedragen. En natuurlijk hoort bij verantwoordelijkheid en bevoegdheid geven het verantwoorden. Dat is iets wat iedereen heel normaal vindt en waar de meesten even aan moeten wennen (hoefde nooit !!). Kost doorgaans niet veel tijd. Wat we vaak horen is dat ruimte bieden, delegeren en de verantwoordelijkheden laag leggen kan leiden tot chaos. Iedereen doet dan maar wat en anderen zullen misbruik maken van de vrijheid (bijvoorbeeld thuis werken). Het tegendeel blijkt waar!

Een 'swingende' organisatie is in flow

Doet waarvoor de organisatie bestaat, wat de medewerkers graag doen en goed kunnen. Vraagt dit om een heuse cultuurverandering en de inzet van veel mensen, tijd en geld? Nee, het vraagt niet om een cultuurverandering noch om de uitrol van een nieuw organisatie concept of inspirerend programma. De essentie van de oplossing zit 'm in het woord ECHT! Echt ontketenen van talent gaat over de mensen in de organisatie uitleggen wat nodig is. Wat moet er gebeuren, waartoe? Wat is er aan de hand? Welke hulp is nodig? En dan aan de mensen vragen mee te denken en mee te werken. Hoeveel tijd krijgen mensen? Welke kaders zijn er en welke regelruimte heeft iedereen? Daar past bij dat leidinggevenden daarop voorbereid zijn. Welke rol hebben zij bij het stimuleren, uitlokken en uitdagen? Wat is de rol van stafafdelingen? Welke medewerkers in de organisatie kunnen als facilitator of coördinator optreden? Welke opleiding, training en ondersteuning hebben die mensen nodig? Hoe is gezorgd voor informatie, communicatie, overleg en besluitvorming?



Het gaat er om de mensen zelf, tijdens het dagelijkse werk, te laten denken over wat er in hun werksituatie moet gebeuren. Om hen vervolgens zelf de oplossingen te laten realiseren. Samensturing zou je dat kunnen noemen!

Kortom, betrokken en bevlogen mensen leveren, met plezier, samen goed werk. Door duidelijkheid te creëren kunnen mensen verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen. Vraagstukken worden met creativiteit en rationaliteit bij de horens gevat. De sfeer in de organisatie is goed en de focus op kwaliteit en trots levert een hoge klanttevredenheid op. Er is sprake van psychologische veiligheid waardoor leren en ontwikkelen een onderdeel van het dagelijks werk is.

'Leidinggevenden zijn de cultuur dirigenten en maken mogelijk dat mensen met elkaar het beste uit zichzelf halen'.

ONTKETENEN VAN TALENT

Bij het ontketenen van talent is een rol en verantwoordelijkheid weggelegd voor zowel de medewerker als de directe omgeving van de medewerker. Het gaat dus altijd om een gedeelde verantwoordelijkheid. Maar hoe doe je dat? Een goede en begrijpelijke vraag in een tijd dat veel publicaties de waarheid claimen. We beschrijven hieronder zes 'bouwstenen' waar we goede ervaringen mee hebben als het gaat om het ontketenen van talent. Het is onze ervaring dat als deze bouwstenen in samenhang en in balans met elkaar gerealiseerd worden zodat ze elkaar versterken en er sprake kan zijn van synergie, talentvolle mensen zich aangespoord voelen om in actie te komen.



- **Persoonlijk leiderschap (leiden van jezelf)**

Maak je jezelf afhankelijk van de omstandigheden of neem je de verantwoordelijkheid en creëer je je eigen toekomst? Hoe goed kennen mensen zichzelf en hun eigenaardigheden? Wat weten mensen over hun ware aard en waartoe het leven hen uitnodigt om bij te dragen? Klopt wat je elke dag doet met het antwoord op de vorige vraag? Wat geeft je energie en wat kost energie? Wat zijn jouw 'secure bases'? We maken hier graag gebruik van het coachend assessment. Deelnemer en assessoren werken nauw samen om missie, identiteit, waarden, talenten en kwaliteiten in beeld te krijgen. Op basis van het Persoonlijk Succes Profiel (wanneer ben je in je element) wordt een Persoonlijk Ontwikkel en Actie plan gemaakt.

- **Positief leiderschap (leiden van anderen)**

Waarderend denken en doen is de basis van positief leiderschap. Waar willen we naartoe, wat gaat al goed en wat kunnen we daarvan vergroten en versterken? Wat niet goed gaat nemen we en passant mee natuurlijk. Als mensen werken in de context van hun bestemming en waarden, leveren positieve emoties de bevestiging dat het werk zinvol en van betekenis is. Positieve leiders zijn gericht op het creëren van positieve bevestiging waardoor de resultaten in het werk als vanzelf tot stand komen. Ideologie? Welnee, dagelijkse praktijk in allerlei organisaties.

- **Stimulerende teamcultuur (leiden van anderen)**

Teams ontwikkelen zich door de gerealiseerde effectiviteit. Onze team bootcamp stelt teams in staat de team huishouding in orde te maken. Het werk dat daarbij gedaan moet worden staat altijd voorop. Vertrouwen ontwikkelt zich in de schaduw van samenwerking en is geen conditie vooraf. Vertrekkend bij de context waarin het team moet functioneren en de plek die het team inneemt in een proces of keten van teams, werken we aan de ambitie, de doelen, de rollen en taken, de processen en procedures en de kwaliteit van de interactie.

- **Verbindend organiseren (managen van de organisatie)**

Hier is de vraag of mensen die willen samenwerken worden ondersteund door heldere processen, regels, procedures en middelen. Wat is het 'spelconcept' in de organisatie? Hoe doen we de dingen hier? Wie doet wat op welk moment hoe goed? En klopt die aaneenschakeling van activiteiten? Hoe gedragsondersteunend is de inrichting van de organisatie? In welke mate is sprake van richting, samenhang, consistentie en terugkoppeling? In hoeverre maakt de inrichting van de organisatie FLOW mogelijk? Of zijn er andere (onbelangrijke) factoren in het spel?

- **Samen leren en ontwikkelen (leiden van de strategie)**

Echt leren en ontwikkelen vindt plaats door directe feedback over resultaten en effecten van denken en doen. Opleidingen, trainingen, boeken, video's, workshops zijn daaraan ondersteunend. Echter, het leren in de dagelijkse praktijk heeft de meeste impact. Voorop gesteld dat de feedback persoonlijk, direct en zeker is. Leren speelt zich af op individueel, team en organisatie niveau en vraagt derhalve om de constante uitwisseling van informatie. Om leren op organisatie niveau te kaderen en bespreekbaar te maken laten we ons inspireren door diverse grootheden.

- **Waardengedreven zijn (leiden in de samenleving)**

Veel van wat hiervoor gezegd en geschreven is komt pas ECHT tot stand als mensen en teams een persoonlijke bedoeling (purpose) hebben. Een die direct contact maakt met de identiteit en de waarden (ware aard) die we hebben. Kortom, een emotionele verbinding naast de mentale. In speciaal daartoe ontworpen coaching methoden zoeken of herbevestigen we de persoonlijke identiteit en waarden van een persoon of team. Daarbij maken we gebruik van levensverhalen, imposante herinneringen, flow-'metingen', praktijk evaluaties, geleide meditatie en mindfulness technieken. Als de waarden match (mens en organisatie) werkt ontstaat vanzelf de toewijding die zo belangrijk is.

Een waarden gedreven organisatie is zich daar terdege van bewust en richt haar Human Value System (HR) daar volledig op in.

'Zingeving en werk van betekenis zijn de nummer 1 motivatoren van talentvolle mensen'.

ONTWIKKELEN VAN EEN ONTKETENDE ORGANISATIE

Het start wat ons betreft met het verhelderen en expliciteren van de gewenste ontwikkeling die in de organisatie nodig is. Dat is nodig om het helder te kunnen communiceren en om in kleine stukken te hakken als het doel in een keer te groot en te complex is. Aansluitend wordt met de organisatie een transitieplan gemaakt (van A naar Beter). Daarna wordt de organisatie geactiveerd door hen uit te nodigen de ontwikkeling tot stand te brengen. Ook wordt gecommuniceerd hoe het plan er uit ziet en hoe het meedenken en omdenken is georganiseerd. De begeleiding van de ontwikkeling wordt, indien nodig, zoveel mogelijk door eigen mensen gedaan (vergroten ontwikkel vermogen organisatie). Leidinggevenden en daartoe geselecteerde medewerkers nemen deel aan een 'facilitator training'. Bij de realisatie van de ontwikkeling ondersteunen we de organisatie door resultaatmetingen in te zetten, check & act bijeenkomsten, leer- en ontwikkel platforms (digitaal, games, intranet), collegiale ondersteuning, intervisie, persoonlijke ontwikkel activiteiten, teamontwikkeling, etc. Rijnconsult zal zich nooit tonen als een extern bureau dat de boel overneemt en namens de top of de staf een verandering tot stand brengt, want dat werkt volgens ons niet. Een globaal plan van aanpak ziet er dan als volgt uit:

MOTIVATIE OM TE LEREN



ONS 7-STAPPENPLAN VAN ONTKETENING

1. In beeld brengen van de organisatiedoelen met vragen als: Wat is de gewenste ontwikkeling? Wat kan de organisatie straks beter? Waartoe is dat belangrijk? Welke kansen en bedreigingen zijn er?
2. Met de klant voorbereiden van de gewenste organisatie ontwikkeling (maken transitieplan, voorbereiden leiding en facilitators, alvast communiceren wat de plannen zijn, etc.).

3. De organisatie uitnodigen de gewenste ontwikkeling tot stand te brengen. Hier gaat het om een goed gesprek tussen leiding en medewerkers. Het resultaat moet zijn dat medewerkers de ontwikkeling zelf tot stand willen brengen.
4. Start van de ontwikkelactiviteiten in het dagelijks werk (weekstarts, scrum, werkoverleg, crea café/ broedplaatsen, praktijk evaluaties, gaming, 1 op 1 gesprekken, enzovoort). Ook werken we aan strategische (cross-functionele) organisatie ontwikkelprojecten. De uitdaging hier is steeds het werk op de voorgrond te houden en te voorkomen dat overmatige interne gerichtheid ontstaat. De andere uitdaging is ook vooral in deze fase de beschikbare talenten in de organisatie te leren kennen en hen zo nodig te helpen het beste uit zichzelf te halen.
5. Parallel aan stap 4 kan het zijn dat ondersteunende trainingen nodig zijn als blijkt dat de benodigde kennis en vaardigheid om een ontwikkeling tot stand te brengen ontbreekt.
6. Natuurlijk willen de leiding en wij goed op de hoogte zijn van de effecten van de interventies waar het in dit whitepaper over gaat. Wij weten dat het online, permanent meten van de 'engagement' van de medewerkers een prima indicatie geeft van hoe het gaat met het ontwikkelproces.
7. Het is bekend dat positieve ervaringen leiden tot verbinden, verdiepen, verbreden en verzoenen. Complimenten geven en successen vieren horen daar ECHT bij. We weten ook dat we dat te weinig doen en dat daar allerlei niet ter zake doende argumenten voor zijn. In onze werkwijze besteden we daar steeds weer open en expliciet aandacht aan en hopen we de organisatie voor te doen hoe leuk het is om 'feestjes' te vieren.

Onze aanpak is het best te kenmerken als systeemgerichte organisatie coaching. Wij geloven dat in de meeste organisaties de benodigde talenten en kwaliteiten aanwezig zijn. Onze aanpak helpt organisaties die talenten en kwaliteiten aan te sporen om de bedoeling te realiseren en de diverse vraagstukken op het pad van de bedoeling effectief op te lossen. Ons bureau is ook in staat de ontbrekende talenten en kwaliteiten tijdelijk en structureel aan te vullen dan wel op te leiden en te ontwikkelen.

'Een organisatie hoeft maar een keer te kiezen voor onze aanpak en zal daar vervolgens in de opvolgende veranderingen en ontwikkelingen plezier van hebben'.



Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met een gedreven club professionals werken wij continu aan het verbeteren van mensen en organisatie. Dat doen we als adviseur, interim-manager, project manager of trainer.

Pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Het doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken. Door Leiderschap te versterken en organisaties te ontwikkelen, o.a. met het gedachtengoed van Lean en Netwerkorganiseren. Meer weten? Bel: 030 298 42 50 Of mail naar secretariaat@rijnconsult.nl

Meer weten over het ontketenen van talent?

[Klik hier voor onze websitepagina >>](#)

Of neem direct contact op met onze specialist Ernst-Jan voor vragen of om een vrijblijvende afspraak te maken:

Ernst Jan Reitsma, senior adviseur
06 - 51 32 61 34, ernstjan.reitsma@rijnconsult.nl

Rijnconsult
Orteliuslaan 1000
3528 BD Utrecht
030-2984250
www.rijnconsult.nl