

Traditioneel, hybride, open

## Het potentieel van leiderschapstalent (on)benut

*Jonge en succesvolle bedrijven benutten de creativiteit en vindingrijkheid van mensen. Doordat ze dit potentieel weten aan te boren, zijn ze in staat om te innoveren en onderscheidend vermogen te ontwikkelen. Dit doen ze snel en effectief wat hen uiterst wendbaar maakt. In deze organisaties zie je talent opbloeien en floreren. Hoe je omgaat met talent in je organisatie bepaalt dus mede het succes. Dit impliceert dat talentontwikkeling topprioriteit is voor bedrijven. Maar is dat wel zo? Hoe zit dat dan in de praktijk? En wat merken de aanwezige talentvolle medewerkers hiervan? In dit artikel ga ik in op het belang van de ontwikkeling van leiderschapstalent in een hybride organisatie.*

### *Jonge energieke leiders pakken het podium*

Er vindt momenteel een verschuiving plaats in de rangorde van bedrijven die impact hebben op de samenleving. In toenemende mate verschijnen jonge, snel opkomende bedrijven op het wereldtoneel. Vaak met jonge energieke leiders en gebaseerd op een heldere kernrichting. Dit zijn de ondernemingen die nieuwe ideeën snel, effectief en op grote schaal aan de man weten te brengen. Hun producten en diensten sluiten aan op de huidige marktbehoeften. Hun snelheid, vindingrijkheid en slagkracht maken dat ze geduchte concurrenten zijn voor de gevestigde orde. Die gevestigde orde, de meer traditionele bedrijven, zijn vooral gebaseerd en georganiseerd op grond van oude ideeën. En in het huidige tijdgewricht dreigen ze daardoor de concurrentieslag te verliezen.

Een interessant element van de succesvolle en meer open georganiseerde bedrijven is hoe zij omgaan met talent. Dus hoe zij talentvolle medewerkers faciliteren en stimuleren om zich te ontwikkelen en door te stromen. Deze medewerkers kunnen zich in alle lagen van de organisatie manifesteren. Doorstroming maakt deel uit van het succes. Dat is dé manier om de talentvolle medewerkers op die plek in de organisatie te krijgen, waar zij vanuit hun aanleg, bekwaamheden en intrinsieke motivatie waarde kunnen toevoegen. Doorstroming zorgt voor frisse ideeën en nieuwe impulsen. Het beste idee kan namelijk overal in de organisatie ontstaan.

### *Talent voor leiderschap*

Ik heb tot nog toe gesproken over talentvolle medewerkers in de breedste zin van het woord. Talent is niet gebonden aan leeftijd, achtergrond, afkomst, rol of niveau in de organisatie. Vanuit de urgentie die ik voel bij het thema talentontwikkeling en doorstroming, richt ik me echter in dit artikel op talent in relatie tot leiderschap. Het staat je natuurlijk vrij om, daar waar ik schrijf over talent, dit vanuit de bredere context te bekijken. Maar laten we ons realiseren dat de menselijke factor en het leiderschap dringend meer aandacht verdienen, dan dat zij nu vaak krijgen. Zij zijn nodig om mens en business in balans te brengen.

### *Het is de opvatting die het verschil maakt*

Laat ik beginnen met het feit dat er voor de hierboven getypeerde traditionele en jonge bedrijven geen beter of slechter geldt. Uiteindelijk bepaalt de klant het succes en daar ontleen je jouw zakelijke bestaansrecht aan.

Mijn uitgangspunt is dat succes in de huidige tijd te maken heeft met het aanwezig talentvol leiderschap en de snelheid en slagkracht waarmee je nieuwe ideeën omzet in waardevolle producten, diensten of oplossingen. En dat de organisatie een heldere kernrichting bezit. Deze cruciale elementen vinden hun oorsprong in de creativiteit en vindingrijkheid van de menselijke bron.

### *Open*

Vanuit deze optiek constateer ik een fundamenteel verschil in opvatting in de wijze van besturen en organiseren tussen beide organisatievormen. Jonge bedrijven hebben talentvol leiderschap aan de top en in alle lagen van de organisatie. Zij hebben een open, veilige werkomgeving die gebaseerd is op vertrouwen en transparantie en die medewerkers ruimte voor creativiteit en vindingrijkheid biedt. Uit die creativiteit en vindingrijkheid ontstaan innovaties en nieuwe ideeën. Dat is de omgeving waarin talent gedijt. Ik zie het aantal jonge bedrijven dat zich vanuit de meer open opvatting weet te organiseren, toenemen. In dit artikel noem ik hen de meer open organisaties.

### *...en traditioneel*

Daarnaast zijn er de traditionele bedrijven. Hiermee doel ik op ondernemingen die al langer bestaan en hun dienstverlening, besturing en uitvoering baseren op verouderde ideeën, verankerd in de systemen, processen, managementstructuur en medewerkers. Aan de top staan vaak gezaghebbers en managers. Het management reguleert de nieuwe ideeën, verbeteringen en doorstroom van talent. Een goed idee strandt er meestal in bureaucratie. Medewerkers met leiderschapspotentie worden niet beoordeeld op hun talent, maar moeten wachten tot ze aan de beurt zijn om door te mogen stromen. Gelukkig zie ik bij steeds meer traditionele organisaties het besef ontstaan dat ze in beweging moeten komen voordat ze concurrentieslag verliezen.

### *Via de hybride fase naar meer open*

Het is een kwestie van kiezen vanuit welke opvatting je het bedrijf in essentie organiseert en bestuurt. Er is geen goed of slecht. Er is wel de keuze voor snelheid, slagkracht, onderscheidend vermogen en wendbaarheid die de keuze voor meer open impliceert. Talent gedijt nu eenmaal beter in een open, veilige werkomgeving gebaseerd op transparantie en vertrouwen. Deze medewerkers hebben meer perspectief en worden actief betrokken bij de vormgeving en ontwikkeling van de organisatie. Er is een open oog en oor voor hun ideeën, aanpak en feedback. De overgang van een traditioneel bedrijf naar de meer open organisatie gaat echter niet vanzelf. Tijdens deze transformatie ontstaat een periode waarin traditioneel en meer open naast elkaar en zelfs door elkaar heen lopen; de hybride fase.

*“Er is geen goed of slecht, er is wel de keuze voor snelheid, slagkracht en wendbaarheid”*

Deze fase kenmerkt zich door een aantal elementen. Allereerst dient de directie in beweging te komen. Naast individuele transformatie, zal zij een balans moeten aanbrengen tussen managers en leiders in de top en in de overige managementlagen. Er moeten een visie en strategie komen voor de ontwikkeling van talent. Het uitgangspunt daarbij is dat er een veilige en stimulerende omgeving komt waarbij mentoren en coaches deze medewerkers ondersteunen in hun groei.

Gedurende deze hybride periode ga je in de organisatie op zoek naar de balans tussen passie en performance. En dat betekent vooral het loslaten van diepgewortelde opvattingen, processen en gedrag. In mijn optiek betekent dit loslaten vooral dat je de aandacht vestigt op de menselijke factor, het leiderschap en de doorstroom van talent zonder daarbij de performance uit het oog te verliezen. En dat begint in de top. Dit loslaten is geen kwestie van een druk op de knop of een maakbaar proces. Het is een spannende en veelomvattende reis die je met je organisatie aangaat. En die reis begint bij jezelf. Ben je er klaar voor?

### *Het begint toch echt bij jezelf*

De geschetste snel veranderende context vormt een uitdaging voor iedereen. Er is geen ontkomen aan. De traditionele en geconditioneerde opvatting van managen is eindig.

Wat vind jij van het idee om het roer om te gooien en zelf te transformeren naar een leiderschapsstijl gericht op het stimuleren van creativiteit en vindingrijkheid in een meer open organisatie? Welke keuze maak je dan eigenlijk? Want hoe open ben jij eigenlijk zelf? Ben je nieuwsgierig naar wat het voor jou betekent om control en oude opvattingen los te laten? Laten we niet om de hete brij heen draaien. We vinden het uiterst lastig om dit allemaal op onszelf te betrekken. En het is ook niet altijd even duidelijk wat dit precies voor je gaat betekenen. En dat is niet zo gek. De open organisatie is een betrekkelijk nieuwe stroming in de wereld van het management en we zijn allemaal met de conventionele manier van denken en doen opgevoed. Deze denkwijzen en gedragingen zijn diep verankerd in de huidige bedrijfsvoering. Enerzijds zullen we de goede dingen vast moeten houden en anderzijds dienen we nieuwe denkwijzen en gedragingen aan te leren. Dat is de uitdaging die voor ons ligt.

### *Doorbreek het patroon*

We zijn geconditioneerd om keuzes voornamelijk rationeel, dus met ons hoofd te maken. Door onze focus op de ratio en het kortetermijnresultaat, overzien en doordenken we vooraf vaak niet wat de impact op de mens is. Ik vind dit een pijnlijke tekortkoming in het huidige model, met name waar het de negatieve invloed op de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers betreft. Precies het effect dat we niet moeten willen. Laten we ons ervan bewust zijn dat dit patroon doorbroken moet worden. We hebben de creativiteit en vindingrijkheid van deze mensen juist nodig.

### *Hoofd, hart en gevoel*

Je kunt dit patroon doorbreken zodat iedereen, maar vooral aanstormend leiderschapstalent, er wel bij vaart. De oplossing is eigenlijk heel simpel. Betrek ook je gevoel en je hart bij de overwegingen en besluitvorming. Neem meer tijd voor de besluitvorming en bedenk vooraf welke invloed jouw besluit kan hebben op de medewerkers. Besluiten die je bewust neemt vanuit jouw hart, gevoel en hoofd zijn zoveel sterker dan de besluiten die je alleen op basis van de ratio neemt. Dit is een enorm krachtige manier om een positieve impact te hebben op de motivatie en betrokkenheid van mensen. De kern in de opleiding en ontwikkeling van leiderschapstalent is dan ook die combinatie van gevoel, hart en hoofd in de besluitvorming.

Er zit bovendien zoveel meer energie en intelligentie in je hart dan in je hersenen, maar dat is een andere discussie. Ik kan je van harte aanbevelen om je erin te gaan verdiepen.

Om dit patroon van denken vanuit de ratio te doorbreken, is een enorme uitdaging voor het merendeel van het management dat het nu voor het zeggen heeft in de traditionele organisatie. Het is ook een enorme kans, die alle aandacht verdient.

*“De combinatie van gevoel, hart en hoofd in de besluitvorming, vormt de basis in de ontwikkeling van leiderschapstalent”*

Mijn advies is om in de komende periode de tijd te nemen om naar je gevoel en hart te luisteren. Wat geeft jouw gevoel aan om te doen waardoor je betekenisvol blijft voor je directe omgeving en de organisatie? Dat wat je diep van binnen voelt, en eigenlijk wel weet, kan wel eens iets heel anders zijn dan wat jouw hoofd aangeeft.

Die noodzaak om ook naar je hart en gevoel te luisteren, is wat deze tijd van je vraagt. Wat kies jij? Hou je vast aan traditioneel of kies je zelf ook voor de beweging naar meer open? En wat betekent die keuze voor jou persoonlijk? Weet je waar je moet starten? Heb je hulp nodig?

De kans is groot dat er in jouw organisatie al leiderschapstalent aanwezig is dat al meer durft te koersen op hart, hoofd en gevoel. Heb daar oog voor en geeft hun de ruimte en een veilige omgeving om zich verder te ontwikkelen. Talent dat zich openbaart, verdient aandacht en een serieuze kans.

*“Heb de moed om je hart en intuïtie te volgen”*  
Steve Jobs

#### *Creëer een visie en aanpak voor talentontwikkeling*

Het ontwikkelen, inzetten en door laten stromen van leiderschapstalent vraagt om visie en een heldere aanpak. En zeker in de hybride situatie zijn die bepalend voor de snelheid en succes van de transformatie naar meer open. Bedenk eerst hoe je gaat borgen dat talentontwikkeling en de doorstroom ervan onderdeel worden van jouw organisatiecultuur. Hoe gaat leiderschapstalent bijdragen aan het succes van de organisatie? Welke balans tussen managers en leiders streef je na? Wat is er nodig om die veilige omgeving te creëren? En hoe weet je dat die veilige omgeving er is? Zijn er voldoende coaches en mentoren in leiderschap voorhanden? Leiders leiden leiders op en realiseer je daarbij dat managers geen leiders kunnen opleiden, zij leiden managers op. Kortom: zorg dat je naast de visie en aanpak ook de uitgangspunten en randvoorwaarden creëert voor een veilige omgeving en doorstroom.

*“Weet dat managers geen leider kunnen opleiden, zij leiden managers op.”*

#### *Creëer een veilige praktijk- en leeromgeving*

Als het om talentontwikkeling gaat, denken we er te weinig over na hoe we een veilige praktijk- en leeromgeving kunnen creëren die het talent de ruimte biedt om cruciale ervaring op te doen. Een valkuil in de hybride periode is dat we medewerkers wel door laten stromen, maar dat de organisatie er niet klaar voor is. Er is dan onvoldoende voorbereiding, begeleiding of tijd en ruimte. Weet jij eigenlijk hoe in jouw organisatie talentvolle medewerkers worden voorbereid op de toekomstige taak? Zijn er wel voldoende coaches en mentoren beschikbaar? Is de organisatie bereid om te investeren in aankomende leiders?

Leiderschapstalen moet de tijd krijgen om te oefenen, daarmee leg je de basis voor succes. Zo kun je bekwame medewerkers een podium bieden om een presentatie te houden voor de directie of een groep collega's. Of je geeft potentiële leiders een rol in een overleg met de directie. Laat hen belangrijke meetings voorbereiden en voorzitten. Laat hen rapportages voorbereiden en doorgronden op inhoud. Er is niets belangrijker dan dat je hun leert verdiepen op de materie waar ze verantwoordelijk voor zijn. En door dit samen te doen, zie je gelijk uit welk hout ze gesneden zijn en of ze de capaciteit tot verdiepen bezitten. Je kunt er ook aan denken om hun een gewichtig project of taak te geven waardoor zij in aanraking komen met een aantal aspecten van leiderschap en samenwerking.

*“We denken er te weinig over na hoe we een veilige omgeving kunnen creëren om deze medewerkers in de praktijk te laten oefenen en hen vrijuit te laten experimenteren.”*

### *Wees zelf die coach en mentor*

Het leiderschapstalent ontwikkelt zich op inhoud, vaardigheden en samenwerking. Wees beschikbaar als coach en mentor. Beperk hun ondersteuning niet tot wat opleiding en externe coaching. Leer deze medewerkers wat het in de praktijk betekent als ze er alleen voor staan, zonder jouw rugdekking. Laat ze ervaren hoe succes en falen voelen. Gun ze de ervaring en het inzicht in het denkproces van alle aspecten van de bedrijfsvoering. Help hen aan inzicht en vaardigheden om zelf een goedlopend team te creëren, waardoor hun eigen aanwezigheid minder belangrijk of zelfs overbodig wordt. Een goede coach en mentor gunt dit inzicht en dergelijke ervaringen aan leiders in opleiding. Een gepassioneerde en betrokken leider neemt hier de tijd voor en zorgt voor de juiste oefening in de praktijk. Doe het dus zelf, neem je verantwoordelijkheid als leider!

### *Hoe zit het in de top?*

De beweging van traditioneel naar de meer open organisatie begint bij de directie. Zij dient een balans te creëren tussen managers en leiders in de top en overige managementlagen. Dat er evenwicht is tussen ratio en hart, hoofd en gevoel. Een gezonde balans is de primaire voorwaarde om de gehele organisatie in beweging te krijgen. Bij het merendeel van de traditionele organisaties helt deze balans sterk over naar gezaghebbers en managers, de ratio. Werk aan de winkel dus. De praktijk gaat uitwijzen of de top écht wil veranderen en bereid is om leiders toe te voegen aan de echelon. In de meeste organisaties is het leiderschapstalent overigens al aanwezig. Je hoeft hun alleen een plek te geven om zo samen van meerwaarde te zijn in de transformatie.

Om leiders op te kunnen leiden, heb je leiders nodig. Met leiders doel ik op die medewerkers die uitgaan van inclusiviteit en vertrouwen, die de kwaliteiten van collega's herkennen en hun verantwoordelijkheid geeft. Leiders ondersteunen verantwoordelijken in het nemen en uitvoeren van besluiten. Leiders willen zichzelf overbodig maken. Zij combineren gevoel, hart en hoofd.

*“Het is niet logisch om slimme mensen aan te nemen en hun te vertellen wat ze moeten doen. We huren slimme mensen in zodat zij ons kunnen vertellen wat we moeten doen”*

Steve Jobs

### *Met respect voor het verleden sla je de brug naar open*

Aan het begin van de hybride fase bestaat de top overwegend uit gezaghebbers en managers. Om tot een betere balans te komen, is het noodzakelijk dat ook leiders tot de top worden toegelaten. Deze leiders zullen de gezaghebbende managers open en met respect moeten benaderen. Deze managers hebben hun huidige positie niet voor niets verworven en hebben jarenlang de organisatie gediend. Bovendien stellen zij zich open voor de transformatie, dat is een eerste stap. Dat verdient respect en aanmoediging om er mee door te gaan.

*“Het leiderschap dat de 21<sup>e</sup> eeuw van ons vraagt, start met respect voor de traditionele manier van besturen.”*

Door samen op te trekken, krijgen managers stap voor stap inzicht en begrip voor de denkwijzen en het gedrag die horen bij de meer open organisatie. Het stelt hen in staat om zich hierop aan te passen en zich te bekwamen. Hoe beter dit lukt, hoe sneller de transformatie gaat. Je hebt elkaar in de hybride periode echt keihard nodig om bruggen te slaan, tot inzicht te komen en de overstap te maken van oud naar nieuw leiderschap. Het leiderschap dat de 21<sup>e</sup> eeuw van ons vraagt, start met respect voor de traditionele manier van besturen.

Als je tijdens de hybride fase het leiderschapstalent weet te koppelen aan het senior management in de top en beiden zijn bereid om van elkaar te leren, dan krijgt de ingezette beweging een echte kans. Vanuit het wederzijds respect en de nieuwsgierigheid naar elkaars werelden ontstaat inzicht in het handelen en gedrag die nodig zijn om samen de transformatie te dienen. Het loslaten van oude ideeën en gedragingen gaat een interessante dynamiek geven. Ik stel me zo voor dat het dikke pret kan zijn om op die manier samen te werken. Humor is altijd welkom.

*“Het moeilijkste is niet om nieuwe ideeën te hebben want die komen vanzelf. Het moeilijkste is om de oude ideeën los te laten.”*

Dee Hock

#### *De dans in de top en middenkader*

Ik vind het een gezond principe dat leiders en managers iedere drie tot vijf jaar wisselen van positie. Binnen of buiten de organisatie. Het stimuleert de doorstroom en persoonlijke ontwikkeling en het biedt talentvolle collega's de kans om zich te ontplooien. Als leider leid je het aanwezige talent onder je medewerkers op en als de tijd rijp is doe je een stap opzij. Dit mechanisme zorgt voor een gezonde doorstroom binnen alle lagen van de organisatie die daardoor zich continu verbetert en versterkt.

Hoe anders werkt dit mechanisme in de traditionele organisatie waar de directie traditiegetrouw bepaalt of de tijd rijp is om door te mogen stromen. Die overweging staat meestal los van jouw talent, competenties of vaardigheden. Ik ken geen enkele traditionele organisatie die voor alle rollen in de managementlagen het carrouselprincipe hanteert om de doorstroom en opvolging te stimuleren. Een gemiste kans.

In de hybride situatie werkt de organisatie aan de transformatie van traditioneel naar meer open. Dit geeft in de praktijk de nodige dynamiek want managers die hun positie hebben verdiend en verworven, geven deze niet zomaar op. Begrijpelijk. Gedurende de beweging naar meer open vereist het evenwicht tussen leiders en managers echter wel daadkracht, duidelijkheid en transparantie. Het is een kwestie van harde noten durven kraken ten dienste van de transformatie en van leiderschap durven tonen. Dit principe geldt natuurlijk ook voor het volledige middenkader. Ook daar is evenwicht nodig tussen leiders en managers.

Door in te zetten op leiderschap geef je de beweging naar meer open extra energie. Die keuze wekt vertrouwen en daarmee genereer je aantrekkingskracht op ander talent dat een soortgelijke omgeving zoekt. Zo bouw je aan potentieel. En nogmaals, deze leiders gaan bijdragen aan een veilige werkomgeving voor mensen, zodat creativiteit en vindingrijkheid leiden tot nieuwe ideeën en onderscheidend vermogen.

#### *De dans in de operatie*

Als vanuit de top de visie op talentontwikkeling en de beweging naar een meer open organisatie in woord en gebaar worden doorgevoerd, zal dit mechanisme zich als vanzelf dieper in de organisatie wortelen. Dat is essentieel voor de beweging, want niets menselijks is ons vreemd: als jij kansen krijgt om je te ontplooien, dan ben je ook eerder genegen het een ander te gunnen. Als jij je veilig voelt om je te ontwikkelen, dat je fouten mag maken, mag experimenteren en leren, dan gun je dat een ander ook. Als het beste idee wint, dan ontleen je status en trots aan jouw bijdrage. Zo draag je bij aan het collectief en vergroot je je kans om door te stromen. Als jouw talent wordt gezien, gestimuleerd en gewaardeerd, zal het zichzelf versterken en groter worden.

De basis ligt in het oprechte geloof dat samenwerking in een team de creativiteit en bijdrage van iedere medewerker stimuleert. Samen zijn we sterker en daarom staan we ervoor open om samen snel te falen en te leren. Deze overtuiging creëert waarde en creativiteit om tot het beste resultaat te komen, ongeacht het onderwerp. Dit is een werkend mechanisme in een open organisatie.

### *De praktijk*

In een hybride situatie is de praktijk wellicht weerbarstiger. Het ontwortelen van de waarden en mechanismen uit de klassieke conditionering vraagt tijd en doorzettingsvermogen. En we kunnen het de betrokkenen vaak niet kwalijk nemen dat ze de ontwikkeling nog niet 'zien' en er dus nog niet naar handelen. Het is een proces van vallen en opstaan. En het start bij bewustwording.

*“Het vraagt tijd en doorzettingsvermogen om de waarden en mechanismen uit de klassieke conditionering te ontwortelen”*

Want wat gebeurt er in de praktijk van de traditionele organisatie? De directie benadrukt dat zij – en daarmee iedereen – talentontwikkeling enorm belangrijk vindt. Zij delegeert de taak aan HR en oefent daar vervolgens controle op uit. Maar daarmee delegeert zij ook het persoonlijke eigenaarschap voor talentontwikkeling en dat is in mijn ogen een kwalijke zaak.

Er worden dure programma's opgezet, externe bureaus worden ingehuurd en er wordt leiderschapstalent geselecteerd. Aangezien dit top-down gebeurt, is het gevaar groot dat dit hele proces niet inclusief is. Met als gevolg dat het betrokken managementkader zich niet verbonden voelt aan het doel en de opdracht. Dit gebeurt maar al te vaak. Er ontstaat onbegrip en weerstand. Het kan zo maar gebeuren dat de geselecteerde medewerker van zijn leidinggevende geen tijd en ruimte krijgt. De prioriteit ligt niet bij het stimuleren van talentontwikkeling, maar bijvoorbeeld bij het uitvoeren van betaald werk. En als de betrokken medewerker aangeeft toch tijd te willen besteden aan de eigen ontwikkeling, dan zal hem of haar keurig worden verteld waar de prioriteiten wél liggen. Door gebrek aan verbinding slaat de balans door naar performance en is er geen ruimte voor het aanwakkeren van passie bij talent.

Dit praktijkvoorbeeld laat zien dat de selectieve top-down benadering van talentontwikkeling niet werkt. Dat ontplooiing van talenten voor iedereen mogelijk moet zijn. En dat de top eerst zelf het goede voorbeeld dient te geven en persoonlijk eigenaarschap dient te tonen. Het voorbeeld laat zien dat in deze hybride organisatie de verbinding met open nog niet overal is doorgedrongen en begrepen. Werk aan de winkel dus.

### *De aantrekkingskracht van leiderschapstalent*

Al eerder gaf ik aan dat leiderschapstalent de ruimte nodig geeft om door te stromen naar die plekken in de organisatie waar ze vanuit hun uniciteit, talenten en intrinsieke motivatie waarde toevoegen. Dit kan een enorme versnelling in de transformatie naar de meer open opvatting betekenen. De energie van deze aankomende, bevlogen en goed presterende medewerkers heeft een grote aantrekkingskracht op de andere collega's. Deze mensen willen aanhaken op die nieuwe energie en zijn meestal wel klaar met managers. Bij de mensen die direct aanhaken, gaat dit vaak onbewust. Je merkt dit aan nieuwsgierigheid, enthousiasme, eigenaarschap en plezier. Dit zijn de mensen die gelijk 'aan' staan.

Er zijn ook collega's die meer tijd nodig hebben om een keuze te maken. En er zijn collega's die geen interesse tonen of scepsis uiten. Dat laatste is overigens een goed teken, want eigenlijk betekent dit dat hun nieuwsgierigheid is gewekt en ze zich bewust worden van het feit dat ze een keuze te maken

hebben. En als ze op enig moment hun keuze gemaakt hebben en aanhaken, zijn ze zich er vaak niet van bewust dat ze er de tijd voor hebben genomen. Voor jou als leider is het zaak om de scepsis te herkennen als iets positiefs en dit niet te zien als weerstand.

De mensen die ervoor kiezen om niet aan te haken, verlaten vaak uit eigener beweging de organisatie. Het is hun duidelijk geworden wat de bedoeling is en ze concluderen dat deze werkwijze niet past bij hoe zij willen functioneren. Ook hier is het relevant te beseffen dat dit bij de transformatie hoort. Zie het niet als jouw falen, maar als bevestiging van het feit dat je de transformatie faciliteert en het proces en de uitwerking duidelijk worden voor betrokkenen.

*“Sceptische medewerkers weten dat ze een keuze hebben, zij hebben echter tijd nodig om zich de nieuwe ontwikkeling eigen te maken”*

#### *Het arendsoog van talent*

De transformatie naar een meer open organisatie is een keuze. En als je die keuze maakt, dan kom je in de praktijk de nodige uitdagingen tegen. Gedurende de hybride periode ontstaat telkens een nieuwe dynamiek. De constante factor is het creëren en vasthouden van de balans in je bedrijfsvoering. Daarbij maakt het niet uit of die balans gaat tussen managers en leiders, passie en performance, korte en lange termijn, exclusieve of inclusieve besluitvorming, van gesloten naar open, van egocentrisch naar samen. Al deze onderwerpen komen voorbij. De hybride periode is intensief en zit boordevol met ontworteling van oude ideeën, belemmeringen en oud gedrag in de richting van de meer open opvatting. Stap voor stap.

In de hybride situatie voelt het leiderschapstalent feilloos aan of het directie en hoger management menens is om te transformeren naar de meer open organisatie. Talent doorgrondt of jouw visie en aanpak oprecht zijn of slechts voor de Bühne. Ga er dus zorgvuldig mee om. Leiderschapstalent verwacht van de top en het kader het juiste voorbeeld als het gaat om transparantie, vertrouwen en inclusiviteit. Als je de afspraken niet nakomt, vinden deze mensen al snel een alternatief bij een andere organisatie en zijn ze vertrokken.

#### *Samenvattend*

Snelheid en slagkracht van je organisatie bepalen je succes. Bovendien zitten we in een tijdgewricht waarin nieuwe ideeën het winnen van de oude. Nieuwe ideeën kennen hun oorsprong in de creativiteit en vindingrijkheid van jouw medewerkers. Dit proces gedijt in een veilige en meer open werkomgeving. Om dit te faciliteren, is dringend meer aandacht nodig voor een goede balans tussen mens en de business. Aan deze balans voldoet het merendeel van de huidige bedrijven niet. Dat heeft gevolgen want zonder het onderscheidend vermogen in snelheid en slagkracht verlies je jouw concurrentiepositie in deze snel veranderende markt.

Om te overleven is de overgang naar een meer open organisatiemodel noodzakelijk. Dit vraagt in de top om leiderschap in plaats van gezag. Het vraagt ook om een besluitvorming die niet alleen vanuit ratio, maar ook vanuit gevoel en hart tot stand komt. Er is behoefte aan een balans tussen leiders en managers en die ontbreekt in het gros van de bedrijven.

De huidige, snel veranderende context dwingt bedrijven tot beweging. De ontwikkeling en doorstroom van leiderschapstalent moeten topprioriteit zijn. Zij bepalen of en hoe snel je de vereiste balans op de verschillende gebieden in je organisatie weet te bereiken.

De overgang naar een meer open organisatiemodel leidt in eerste instantie tot een hybride situatie. En in deze hybride fase leren we wat we nodig is om daadwerkelijk succesvol te ondernemen op



basis van nieuwe ideeën. Als we naast de ratio ook ons gevoel en hart inbrengen, zetten we een belangrijke stap in de aandacht voor het menselijke aspect in de bedrijfsvoering. Het zijn de mensen die het verschil maken en die gedijen nu eenmaal beter in een meer open organisatie. Open Up!

#### *Ten slotte*

Door mijn inzichten en praktijkervaring te delen, wil ik bijdragen aan het creëren van een veilige werkomgeving waar mensen zich kunnen ontwikkelen, tot bloeien komen en hun waarde kunnen toevoegen. Ik wil bijdragen aan het creëren van een organisatie met een meer open opvatting. Ik geloof in de balans tussen passie en performance.

Ik ben blij dat je de tijd en moeite neemt om dit artikel te lezen. En als je ervoor openstaat, wil ik je vragen om het verhaal te delen met anderen.

Dit is een oproep aan alle mensen die het belang zien van de transformatie naar open. Alleen samen kunnen we het verschil in deze wereld maken.

Jos Groen

#### [Kadertje]

Een open organisatie is geen businessmodel of vastgelegde bedrijfsstructuur. Een open organisatie is een opvatting hoe je jouw bedrijf zo organiseert dat alle medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun individuele en het gezamenlijke resultaat. De creativiteit en vindingrijkheid van de mensen maken het verschil voor alle betrokkenen. Er is in een open organisatie sprake van transparantie, inclusiviteit, samenwerking, communities en adaptief vermogen. Uiteindelijk werkt de open organisatie pas goed als passie en performance in balans zijn.

[Einde kadertje]

#### Learnings:

- Mensen zijn de bron van creativiteit en vindingrijkheid
- Een goed idee kan overal in de organisatie ontstaan
- Betrek talentvolle medewerkers in alle situaties bij je bedrijfsvoering
- Start in de top met het bouwen van de balans tussen managers en leiders
- Leiders leiden leiders op
- Managers leiden managers op
- Een bedrijf zonder kernrichting is niet verbonden met de eigen essentie
- Creëer een veilige omgeving om te leren en experimenteren
- Zorg voor inclusiviteit zodat iedereen de kans krijgt om zich te ontplooien
- Zorg voor voldoende mentoren en coaches
- Leid met je hart en hoofd
- Omarm en respecteer het huidige senior management en laat hun zien wat de kansen zijn van meer open
- Een hybride periode is niet eenvoudig, wel dynamisch en kan veel voldoening geven