

INHOUDSOPGAVE

1	Kom op, leidinggevenden!	9
2	Welkom op de talentafdeling	17
3	Bouw je eigen talentafdeling	27
4	Verhoog de energie	35
5	Ontdek je talent	41
6	Kies je draak	49
7	Formuleer je ideaal	61
8	Bepaal je resultaat	71
9	Zet je tijd	89
10	Kies je leervraag	97
11	Pas het nu toe	109
12	Stel je opbrengst vast	125
13	Van talentafdeling naar talentbedrijf	133
14	Aanmoediging	139
	BONUS bijlage: het geheim van energie ontrafeld	141
	Literatuur	171
	Dank	173
	Over de auteur	175

1

KOM OP, LEIDINGGEVENDEN!

Dit boek is een hart onder de riem en een wake-up call tegelijk voor iedereen die leidinggeeft, maar net niet helemaal de baas is. Voor jou dus, de middenmanager. Zo heet die functie echter nooit. Waarschijnlijk ben je:

filiaalleider, projectleider, adjunct-directeur, manager logistiek, laboratoriumhoofd, shiftleader, coördinator, deputy chief engineer, verkoopleider, arts, programmamanager, hoofd concernstaf, schoolleider, dienstdirecteur, senior accountmanager, locatiehoofd, manager realisatie en beheer openbare ruimte, vicepresident corporate affairs of ploegbaas.

Of nog iets anders, de creativiteit in functietitels is enorm. Dit is ook een boek voor iedereen die leidinggeeft in een rol. Dan ben je bijvoorbeeld eigenaar van de jaarlijkse klantendag, gedetacheerd projectleider of een kleine, slimme ondernemer die zzp'ers inhuurt. Of je hebt de leiding over een stukje van het werk, zoals de thuis-hulp die in haar zelfsturend team de planning doet. Volgens een raming van het CBS in 2008 zijn er, los nog van de regeltaken in zelfsturing, alles bij elkaar een miljoen leidinggevenden in Nederland. Dat is 14 procent van de werkzame beroepsbevolking en reken maar dat die andere 86 procent de gevolgen van jullie leidinggeven ondervindt.

Een vak dat ertoe doet

Leidinggeven is een prachtige rol waarin je een groot verschil kunt maken voor de mensen met wie je werkt, voor de resultaten van je bedrijf of organisatie en voor Nederland. Ik kan me niet direct een ander vak voorstellen met deze impact. Jij en die 999.999 andere leidinggevenden samen zijn met velen en hebben impact. Meer dan alle hippe start-ups bij elkaar. Als ik sommige CEO's, algemeen

directeuren, gemeentesecretarissen, grootaandeelhouders en voorzitters moet geloven, ook meer dan de top van grote organisaties. Daar zit zeker een kern van waarheid in. Want als middenmanager sta je veel dichterbij al die medewerkers, leveranciers en klanten dan zij. Je implementeert, je lost op, je hoort wat er echt speelt. Je onderhoudt relaties en je bepaalt de sfeer en met dit alles ook de groei. Alle leidinggevenden samen bepalen zo de dagelijkse werkelijkheid van miljoenen mensen en bedrijven. Er is echter wel wat aan de hand.

Het vak staat onder druk

Aan de ene kant is de beeldvorming rond leidinggeven zeker niet onverdeeld rooskleurig. De top heet te 'graaaien' en het middenmanagement is een 'nutteloze leemlaag die alleen maar bureaucratie veroorzaakt'. De kranten staan vol verhalen over falende, zelfs corrupte managers die gouden handdrukken en bonussen opstrijken. Er verschijnen boeken over bullshitmanagement waarin wordt gepleit voor afschaffing en er komen zelfs programma's op tv over het einde van management.

Aan de andere kant is werk fundamenteel aan het veranderen, en daarmee de rol van de leidinggevende. Het is zonneklaar dat de hypersnelle ontwikkelingen in technologie veel coördinatiewerk van hoofden en managers overbodig maken. Met de opkomst van big data, robotisering, het *internet of things* en kwantumcomputers (en dan vergeet ik nog een aantal disruptieve technologieën) zal dat alsmaar sterker worden. Medewerkers, klanten en leveranciers groeien met de technologie mee en zijn slimmer, zelfstandiger en mondiger.

Managementlagen worden overal in Nederland geschrapt, allang niet meer alleen bij profitondernemingen. Ook de overheid heeft te maken met veranderingen die erin hakken bij middenmanagers van gemeentes, politie, uitvoeringsinstanties, waterschappen en in de zorg. Wie denkt dat het alleen om bezuinigingen gaat, heeft het mis. De technologische ontwikkelingen democratiseren macht. Kennis is voor iedereen bereikbaar, gekonkeloes lekt uit en via

sociale media vindt iedereen rechtstreeks iedereen. Veel van wat leidinggevenden doen, kunnen teamleden tegenwoordig gemakkelijk zelf. **De hamvraag is of leidinggeven als rol nog wel waarde toevoegt.**

Jij staat onder druk

Als leidinggevende bepaal jij de dagelijkse werkelijkheid, zo constateerden we al. 'Zie het maar op te lossen!' is daar de keerzijde van. Voor je teamleden behoort jij het houvast te zijn in deze ook voor hen razendsnel veranderende en onzekere tijden. 65 procent echter, zo blijkt uit recent onderzoek, is ontevreden over zijn direct leidinggevende.

Ook je baas zoekt zijn houvast bij jou. Hij is van jou afhankelijk voor het succes van de door hem ingezette verandering, het halen van zijn targets of de handhaving van de tegenwoordig zo strikte regels. Voor zowel je baas als je team ben jij de dichtstbijzijnde schakel. Je zit in de klassieke sandwichpositie tussen 'boven je' en 'onder je'.

Daarbij krijg je allerhande nieuwe klussen op je bordje. Je team krijgt een taakverzwaring, bijvoorbeeld omdat de simpele taken voortaan online worden afgehandeld, of omdat jullie niet alleen maar service moeten verlenen, maar ook moeten verkopen. Er komen allerlei nieuwe samenwerkingen met klanten, leveranciers, opleidingsinstituten of zelfs concurrenten op jullie pad. Stafafdelingen bemoeien zich met jouw werk en je moet allerhande missers van de top of je eigen baas goedmaken. En dan is er ook nog de systeemdruk van steeds meer regels waar jij en je team niet op zitten te wachten.

Wat een veelheid is het alles bij elkaar voor je! De waan van de dag regeert. Elke keer is er weer wat anders waardoor je niet aan je plannen toekomt. Nederland heeft het druk en leidinggevenden hebben het het drukst van allemaal.

Leidinggevenden zoals jij zweven tussen voldoening en zorg. Als je ziet dat je team het naar de zin heeft en groeit, ben je blij. Als het lukt om nieuwe klussen goed op te pakken, heb je des te meer vol-

doening. Maar voor het zover is, is er het gepieker. Lukt het je wel? Zal iedereen tevreden zijn? **De hamvraag is of jij nog waarde toevoegt.**

Opgeven of harder werken

Op de druk die ze ervaren, reageren veel leidinggevendenden instinctmatig op een van deze twee manieren:

- *Stilzwijgend opgeven*

'Wat voorheen werkte, werkt niet meer zo goed dus ik doe een tandje minder.' Er is veel berusting. Leidinggevendenden zitten 's avonds uitgeblust op de bank en kiezen voor financiële zekerheid: 'Ik heb ook een hypotheek en een gezin.' Zo rechtvaardig je voor jezelf dat je toegeeft, terwijl je diep vanbinnen weet dat wat je baas of het systeem wil, niet klopt of in ieder geval niet is waar jij achter staat. Een tandje minder is dan niet alleen maar dat: het is ook een tandje te weinig om op je best te zijn.

- *Controle en beheersing*

'Wat voorheen werkte, werkt niet meer zo goed, dus ik doe een tandje meer.' Leidinggevendenden die harder gaan werken, creëren vaak nog meer plannings, voorspellingen, regels, spreadsheets en monitors. Of ze schieten in de reflex die je vast ook uit eigen ervaring kent: 'Ik doe het zelf wel.' Je hebt de neiging steeds meer naar je toe te trekken als het moeilijk wordt of te lang duurt. Een tandje meer is dan een tandje te veel om in je rol als leidinggevende op je best te zijn.

Hoe begrijpelijk deze reacties ook zijn, je werk wordt er dus niet beter van. Een tandje meer of minder geeft jou geen voldoening, het is niet fijn voor je baas of voor je teamleden en het levert ook geen goede resultaten op. Het zijn twee draken van oplossingen waarmee je drakenafdelingen creëert. Dat zijn afdelingen waar weinig aansprekende resultaten worden behaald en/of weinig werkplezier is. De inzet van ieders talent is er ver te zoeken.

Het is geen wonder dat er zoveel cursussen, seminars en managementboeken zijn. Er is een grote behoefte aan tips en deskundigheid. De literatuur is echter inmiddels net zo versnipperd als de situatie waarop ze een antwoord wil zijn. Bovendien suggereren veel van die tips een standaardoplossing: doe in zo'n situatie dit, dan gebeurt dat. De grote vraag is echter of die oplossing bij je past. Je bent immers een unieke persoon.

Talent als basis voor groei

Er moet wat veranderen, jij wilt wat veranderen, maar hoe?

INSPIRERENDE, ENERGIEVOLLE TALENTAFDELINGEN

Stel je eens voor dat alle mensen die werken – leidinggevenden en teamleden – op inspirerende, energievolle *talentafdelingen* werken. Dat zijn afdelingen waar iedereen 's ochtends met plezier binnenloopt en aan de slag gaat op basis van datgene waar hij van nature goed in is. Afdelingen waar iedereen dat talent voortdurend ontwikkelt. Waar iedereen samenwerkt op basis van talent en samen resultaten haalt om trots op te zijn. Dat zou pas een geweldige motor zijn voor groei in zowel welvaart als welzijn.

Je kunt gericht bouwen aan zo'n afdeling - of unit, divisie, dochteronderneming, regio, sectie, filiaal of dienst. Dit boek geeft je daarvoor een eenvoudig, samenhangend denkkader en vele, vele praktische toepassingen.

Je kunt direct aan de slag. Dat komt doordat het allemaal draait om iets wat je allang hebt: je eigen talent. Dát is de basis voor je eigen stijl van leidinggeven, waarmee jij op jouw beurt het talent van je teamleden kunt aanwakkeren. Je leert om ieders talent te benoemen, in te zetten en te ontwikkelen met als expliciet doel betere afdelingsresultaten. De manier die je daarvoor leert kennen, is *resultaatgerichte coaching on the job*. Daarvoor heb je geen speci-

ale vaardigheden nodig, het kost je maar heel weinig extra tijd en je doet het in kleine stapjes die gelijk werken. Zo kun je overal meteen beginnen en bouw je aan een echte talentafdeling die bloeit en groeit. **Jij voegt waarde toe.**

Leeswijzer

Het doel van dit boek is dat je zin krijgt om aan de slag te gaan. In het volgende hoofdstuk word je welkom geheten op de talentafdeling. Hoe ziet die eruit? Daarna lees je hoe je je eigen talentafdeling bouwt. Centraal daarbij staat de Vlam. Dat is een coaching-on-the-jobtraject met 9 ingangen om talent en resultaat tegelijk te laten groeien. Je leert vlammen. Elke ingang is een opening naar talent. Je kunt kiezen welke ingangen je neemt:

Voorbereiden

- 1 *Energie*: wat maakt mensen groter?
- 2 *Talent*: waarin blink je van nature uit?
- 3 *Draak*: waarom benut je je talent niet altijd?
- 4 *Ideaal*: waar gaat het je echt om?
- 5 *Resultaat*: wat wil je waarmaken?
- 6 *Tijd*: hoelang wil je daarover doen?
- 7 *Leervraag*: wat wil je in die tijd leren?

Uitvoeren

- 8 *Toepassing*: wat ga je dóén?

Afronden

- 9 *Opbrengst*: wat heb je bereikt?

De hoofdstukken 4 tot en met 12 gaan over de 9 ingangen van de Vlam. In elk hoofdstuk krijg je een korte oefening zodat je meteen kunt beginnen. In hoofdstuk 13 lees je hoe je van een talentafdeling naar een talentbedrijf of talentorganisatie komt. De tekst sluit af met een welgemeende aanmoediging in hoofdstuk 14. Dan volgt echter nog een heel leuk toetje: de **bonusbijlage**. Dat is een verdieping voor liefhebbers waarin ik het geheim van energie verder ont-

rafel en allerlei toepassingsvoorbeelden geef van hoe je een omgeving energievul inricht.

GRATIS EXTRA'S: TALENT-IN-1-WOORD EN DOWNLOADS

Een talentafdeling bouw je door te doen: het draait om de toepassing. Daarvoor krijg je een aantal extra's.

Je talent-in-1-woord bij de hand in de praktijk

De beste start is het ontdekken van je unieke talent-in-1-woord. Jazeker, in 1 woord, of hoogstens een kort zinnetje. Zo onthoud je het tenminste. In dit boek lees je hoe dit kan, je talent in maar 1 woord formuleren. Want ik hoor je al denken: heb ik niet meer talenten dan? Het is een cadeautje voor jezelf (en later je team) om je eigen woord te vinden. In dit boek vind je een korte oefening als een goed begin daarvoor. Wil je meer aanwijzingen om jouw talentwoord te vinden, ga dan naar hettalentbedrijf.nl en je krijgt gratis de volledige oefening 'Ontdek je talent-in-1-woord'. Deze helpt je om stapsgewijs in zeven dagen je eigen talent te vinden.

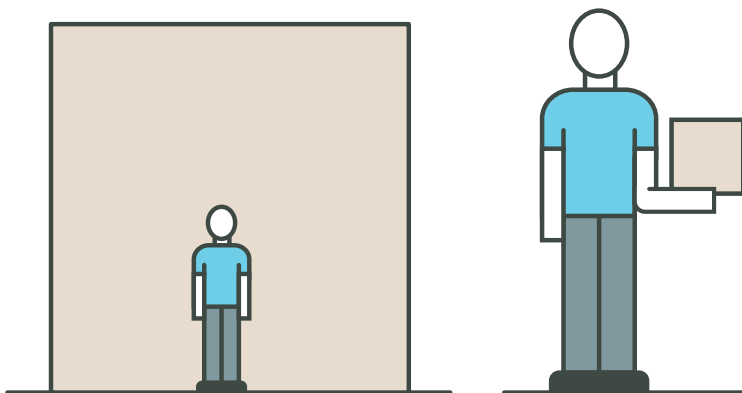
Infographics downloaden

Voor de Vlam als geheel en voor elke ingang afzonderlijk vind je aan het begin van de hoofdstukken een verhelderende infographic. Deze infographics kun je downloaden op hettalentbedrijf.nl/aanpak. Het zijn handige geheugensteuntjes om snel na te kijken hoe het ook alweer zat. Je kunt ze ook gebruiken om je team het een en ander uit te leggen, zo leert de ervaring van middenmanagers die al gestart zijn. Voel je ook vrij om ze uit te delen, rond te mailen of via sociale media te verspreiden.

2

WELKOM OP DE TALENTAFDELING

Decennialang waren de functie en bijbehorende functie-eisen de hoeksteen van werk. Later kwam daar nog een waslijst aan competenties bij. Dat zijn vaardigheden of kwaliteiten die helpen om de functie goed te vervullen. Samen vormen ze een keurslijf waarin iedereen die werkt zich moet persen. De functie is de maat der dingen, niet de unieke persoon die de functie vervult. In zo'n functie voel je je opgesloten en klein. Het punt is namelijk: je kunt er nooit aan voldoen. Er ontbreekt altijd wel iets aan je. Niemand is perfect. Op de talentafdeling is het juist omgedraaid: de mens is het uitgangspunt en de functie voldoet aan hem. Je hebt je functie in de hand. Je bent groter dan je functie.



Figuur 2.1 Op de talentafdeling heb je je functie in de hand¹

Het centrale idee van de talentafdeling is dat je maar één ding hoeft te kunnen, namelijk dat waar je als vanzelf in uitblinkt. Wel geldt de nadrukkelijke afspraak dat je op jouw manier resultaten haalt die een verschil maken en dat je bereid bent te leren. Dit is daarom de kortste manier om een talentafdeling te beschrijven:

1 Met dank aan Jan de Dreu voor de originele versie van deze afbeelding.

Talentafdeling = een afdeling waar iedereen tot zijn recht komt, zodat de klant er wat aan heeft.

Dat laatste is belangrijk: ieders talent draagt op een talentafdeling bij aan goede producten of diensten. Daarin ligt immers de bestaansreden van elk bedrijf en elke organisatie.

In dit hoofdstuk gaan we de talentafdeling op en kijken er rond. Je ontdekt hoe de talentafdeling er in het ideale geval uitziet. Je eigen middenpositie komt daarbij ook aan bod, aan het eind van het hoofdstuk. Zoals dat hoort bij een ideaal, is dat per definitie te mooi om waar te zijn. Het gaat er natuurlijk om wat je ermee dóét op jouw afdeling. Vandaar dat je in de volgende paragraaf eerst een aanmoediging krijgt. Daarna kijken we nog wat beter rond op de talentafdeling.

Aanmoediging: het enige wat nodig is, ben jijzelf

Functies en competenties bestaan nu eenmaal in veel organisaties, en het is een heel gedoe om daar iets in te veranderen. Juist omdat het zulke bevroren afspraken zijn. Bovendien, als individuele leidinggevende moet je het doen met wat er is. Toch kun je aan de slag met talent. De aard van de talentafdeling zelf maakt dat mogelijk. Er is verder niets nodig behalve jouzelf en je besluit om te starten. Dit zijn de vier kenmerken waardoor dit kan.

Iedereen is een talent

Op een talentafdeling draait het niet alleen om de naar de top stormende jonge academici. De winkelmedewerker, de data-analist en de verpleegster zijn ook unieke geniale talenten. Je hoeft je dus niet af te vragen of je wel talent hebt op je afdeling.

Je talent is je hoe, niet je wat

Het is je aard die je in elke activiteit stopt. Dat betekent dat je je talent altijd in kunt zetten. In elke functie en in elk aspect ervan.

Niemand hoeft dus eerst van baan te veranderen.

Het draait om talent ontwikkelen

Je talent is een potentieel. Niemand gebruikt zijn talent ten volle. Een talentafdeling en de mensen die er werken, zijn dan ook alles-behalve perfect. Wel worden er elke dag stapjes gezet om beter te worden. Leren hoort bij talent. Vraag je dus niet af wie er wel of niet aan toe is.




Het doel van talent ontwikkelen is betere resultaten

De vraag 'Wat levert het op?' zweeft al gauw boven je talentaanpak. Daar kun je duidelijk over zijn. Op een talentafdeling is het halen van concrete resultaten de maat der dingen, en niet alleen maar mooi meegenomen. Talent is een middel en talentontwikkeling is pas geslaagd als het leidt tot betere resultaten.

Talentafdeling en drakenafdeling

Opgeven (een tandje te weinig) en harder werken (een tandje te veel) zijn niet zulke nuttige manieren om met de complexiteit van vandaag om te gaan, zoals je in de inleiding al zag. Afdelingen waar je deze stijlen ziet, noem ik *drakenafdelingen*. Daartegenover staat, of liever gezegd: daartussenin zit, de talentafdeling. Precies in het gulden midden tussen beide uitersten van een tandje te weinig en een tandje te veel. Op de talentafdeling gaat het 'een tandje anders', met een nieuwe, energievolle manier van werken.

In dit boek krijgen elk gedrag in de categorie *een tandje te weinig* en de situaties die het gevolg van dat gedrag zijn, de aanduiding *min-min*. Een afdeling waar je dit gedrag en deze situaties aantreft, noemen we een *min-min-drakenafdeling*. *Plus-plus* is de aanduiding voor de categorie *een tandje te veel*. In deze categorie verlies je net zo goed aan effectiviteit. Dit zie je op een *plus-plus-drakenafdeling*. *Plus* is ten slotte de aanduiding voor precies doen wat nodig is. Niet te weinig en niet te veel. Dit past natuurlijk bij gedrag dat je ziet op de talentafdeling. In tabel 2.1 zie je in drie korte typeringens de drakenafdelingen en de talentafdeling uitgewerkt.

	Een drakenafdeling min-min 	De talentafdeling plus 	Een drakenafdeling plus-plus 
Paradigma	Neemt genoeg met de beste bedoelingen	Is ingericht op ontplooiing	Schiet door in beheersing
Cultuur	De cultuur is er een van toegeven	De cultuur heeft eigenheid als hoeksteen	De cultuur is er een van opleggen
Leiding	De leidinggevende wacht af	De leidinggevende haalt uit de mensen wat erin zit	De leidinggevende stopt de mensen vol (met instructies, info enzovoort)
Instrumenten	De management- en hr-tools zijn amateuristisch en verlagen de energie	De management- en hr-tools zijn dienend en verhogen de energie	De management- en hr-tools zijn overheersend en verlagen de energie
Samenwerking	Iedereen is bang, houdt zich in en kijkt slechts naar elkaar	Iedereen groeit en laat elk ander elk moment groeien	Iedereen overdrijft en bemoeit zich met elkaar
Waarde	Hierdoor daalt de klant- en bedrijfs-waarde	Hierdoor groeit de klant- en bedrijfs-waarde gestaag	Hierdoor is de groei van de klant- en bedrijfswaarde een zeepbel

Tabel 2.1 Kenmerken van drakenafdelingen en de talentafdeling

Hoe zie je dit nu terug in praktijk? Laten we de sleutelingrediënten uit de tabel stuk voor stuk bekijken. Overigens zie je in de praktijk altijd een mengeling: elke afdeling heeft zowel draken- als talentkenmerken. Dat geldt zelfs voor elke situatie. De kenmerken zijn dan ook vooral handig als hulpmiddel om te herkennen wat er waar speelt.

Paradigma

Centraal op de talentafdeling staat ontplooiing; dat wil zeggen dat iedereen zijn talent ontwikkelt. Dat is uitdagender dan op een min-min-afdeling, waar de beste bedoelingen al goed genoeg zijn en er weinig over resultaten gesproken wordt. Aan de andere kant staat de plus-plus-drakenafdeling, waar beheersing het toverwoord is. Dat herken je vaak aan allerlei vormen van controle en standaardisatie.

Cultuur

Op een min-min-drakenafdeling ben je geneigd je op een te gemakkelijke manier aan te passen. Op een plus-plus-afdeling leg je juist je wil aan een ander op. Op een talentafdeling draait het allemaal om eigenheid. 'Mag iedereen dan maar doen waar hij zin in heeft?' en 'Wat kost die chaos wel niet?' zijn terechte vragen. Op de talentafdeling zijn daar praktische antwoorden op gevonden, zodat eigenheid wel vrijheid biedt maar geen vrijbrief wordt.

Leiding

Een eerste antwoord op de vraag hoe je chaos voorkomt en kosten beteugelt, is de rol van de leidinggevende. Jouw rol dus. Tegenover de min-min-reflex van afwachten omdat je je mensen sowieso weinig spreekt of alleen over koetjes en kalfjes praat, staat de plus-plus-reflex van mensen volstoppen met aanwijzingen en instructies. Daartussenin zit de leidinggevende van een talentafdeling. Die weet uit elk teamlid te halen wat erin zit. Je richt je op 'ontfutselen'. Hoe je dat doet, leer je in de loop van dit boek.

Instrumenten

Een tweede antwoord zit in de management- en hr-instrumenten. Die zijn op een talentafdeling dienend aan de mens! Ze maken ruimte voor eigenheid. Jij en je team hoeven er niet aan te voldoen, zij moeten aan jullie voldoen. Op een talentafdeling geven de instrumenten je energie. Dit is anders dan op een min-min-drakenafdeling, waar er gebrek is aan professionele tools. Dat zie je bijvoorbeeld aan een slecht in elkaar zittend organogram, onzorgvuldige resultaatafspraken, langdradige vergaderingen of half-

slachtige budgettering. Het is echter ook fundamenteel anders dan op een plus-plus-afdeling, waar deze middelen zelf het doel zijn geworden en het systeem een keurslijf is.

Samenwerking

Samenwerking is het derde - en erg belangrijke - antwoord. Op een talentafdeling zoek je elkaar op. Iedereen geeft tips, hulp of feedback waardoor een collega in zijn eigenheid groeit. Elkaar laten groeien is dus niet eens het exclusieve terrein van jou als leidinggevende. Degene wiens talent aan de beurt is, neemt de leiding ten opzichte van zijn collega's. Dit type samenwerking ziet er heel anders uit dan op een plus-plus-afdeling. Daar bemoeit iedereen zich wel met elkaar, maar wordt de ander er kleiner van en groeit niet. Op een min-min-afdeling zie je eilandjes, of bewaren mensen de lieve vrede. Niemand spreekt elkaar echt aan.

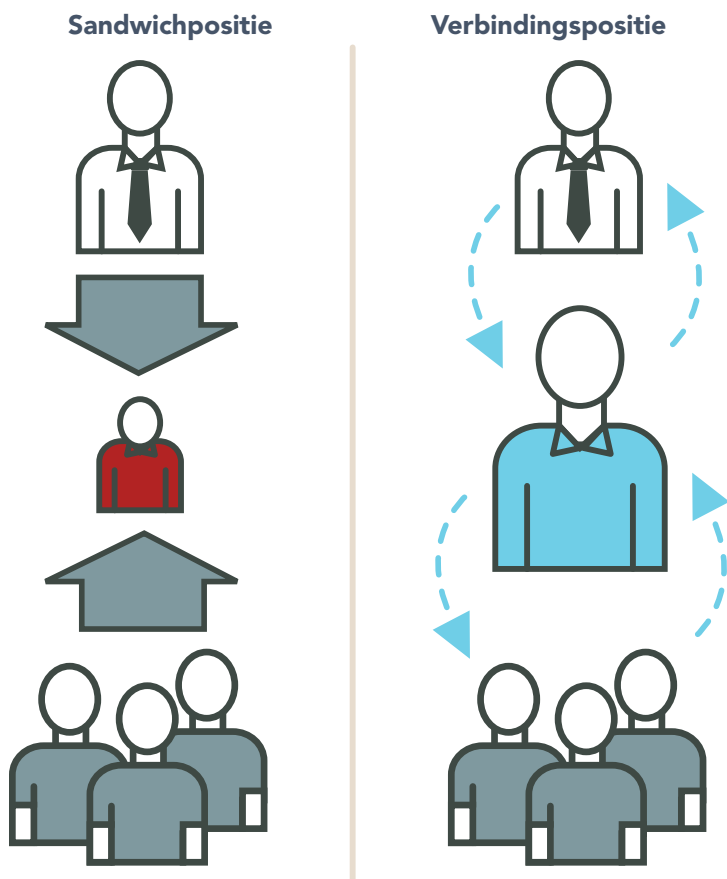
Rendement

Het beste antwoord van allemaal is: rendement. De talentafdeling voegt duurzaam waarde toe, niet kortstondig en niet ten koste van alles. Aan dat laatste herken je een plus-plus-drakenafdeling: er zijn wel kortetermijnsuccessen, maar onder de motorkap hapert het. De omzet is gekocht met vele promoties, de winst opgevoerd met kostenverschuivingen, de sfeer opgeklopt euforisch. Vaak gaat dit ten koste van klanten en medewerkers. Op de talentafdeling zie je gezonde groei op alle gebieden. De omzet stijgt, de winst is op orde en er zijn veel langdurige klant- en andere stakeholderrelaties. Op een min-min-drakenafdeling wordt de output steeds lager, maar blijft men passief in de hoop dat het beter wordt. De productie daalt er, de beste teamleden vertrekken en klanten lopen weg.

Werk terwijl je leert

Behalve de genoemde kenmerken is jouw middenpositie zelf op de talentafdeling ook prettig anders. Je zit niet in een sandwich, maar kunt er een mooie verbindingspositie van maken waarin je zowel waarde toevoegt aan het geheel boven je - dat is het bedrijf, verte-

genwoordigd door je baas - als aan het deel onder je - dat zijn je teamleden. Met als middelpunt je eigen talent en de groei daarvan. Figuur 2.2 laat het verschil zien.



Figuur 2.2 Positie van de middenmanager

Op de talentafdeling laat je tegelijkertijd de afdelingsresultaten groeien én je teamleden. Twee vliegen in één klap. Dat is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Kijk maar eens om je heen. Er is in de praktijk een knip tussen resultaten laten groeien en mensen laten groeien. Tussen werken en leren. Tussen de lijn en hr. Tussen

praktijk en training. Het zijn gescheiden werelden die hun best doen om zich met de andere wereld te verbinden, maar dat lukt slechts moeizaam. Ook in de groep van leidinggevenden zelf. De een is een mannetjesputter en richt zich 'op zijn Amerikaans' stevig op targets. De ander is een mensenmanager en richt zich 'op zijn oosters' op de hele mens. Letterlijk zei iemand me ooit: 'Resultaten halen, daar is het werkoverleg voor. Het team laten groeien, daar is het beoordelingsgesprek voor.'

De sporen versterken elkaar. Groei van jou en je team bevordert de groei van de resultaten. Omgekeerd werkt het ook: aan een uitdagend resultaat werken is heel goed voor ieders persoonlijke groei en groei in de samenwerking. Maar als je weinig tijd hebt, lijkt het alsof je moet kiezen. Wie een dagje naar een training gaat, zit daarna met een bomvolle mailbox. Op de talentafdeling hoef je niet te kiezen. Dit boek leert je leren terwijl je werkt en wat je leert, onmiddellijk toe te passen. Leren in nul tijd.