

# “Zet medewerkers in hun kracht en benut hun talenten”

**Tica Peeman begeleidt organisaties bij veranderingstrajecten. Om de organisatie te blijven verbeteren, is commitment voor de veranderingen vanuit het management nodig.**

**Ook het persoonlijk leiderschap van medewerkers belangrijk.** Tekst: Nancy Bierman

**T**ica: “Veranderen begint bij leidinggevendenden. Die moeten voorbeeldgedrag laten zien en medewerkers ondersteunen in wat geleerd is. Het hogere management moet zich als eerste aan de veranderingen committeren, anders komt er van veranderen niets terecht.”

Bij coachend leidinggeven hoort luisteren en bij organisaties in verandering is het belangrijk om met waardering te kijken. Tica: “Soms vervaagt dat, wanneer bij leidinggevendenden de druk toeneemt. Je ziet dat leidinggevendenden dan vaak terugvallen in oude patronen en bijvoorbeeld weer directief besluiten gaan nemen en meer gaan controleren. De medewerkers in organisaties worden afwachting bij toenemende angst en onzekerheid. En is er te weinig openheid in de communicatie, dan vullen medewerkers die ontbrekende stukjes zelf in.”

## Eerst vertragen, daarna versnellen

Leiderschap gaat volgens Tica over bewust kijken. “Eerst vertragen, om daarna te kunnen versnellen in resultaten. Dus niet blind gaan rennen maar kijken wat er beter kan.” Volgens Tica moet er ook in tijden van hoge druk balans blijven. “Balans tussen het sturen op resultaten en de mensgerichte drie r'en: richting geven, ruimte bieden en resultaten vragen.”

## Overleven in de nieuwe wereld

Wanneer een organisatie niet iedere dag verbetert en te intern gericht is, dan wordt het volgens Tica lastig overleven. “Alleen als je binnen en buiten de organisatie in verbinding bent, kun je snelheid ontwikkelen. We leven nu immers in een wereld van, zoals ik dat noem, ‘het niet weten’. Een nieuwe wereld. Dat vraagt van ons dat we onszelf iedere dag opnieuw uitvinden.”

## Klant en medewerker centraal

Veel organisaties maken de overgang naar ‘zelforganisatie’. Tica: “Het is belangrijk om medewerkers in hun kracht te zetten en hun talenten te benutten. Dan is er minder management nodig. Klant en medewerker moeten centraal staan in organisaties. Leidinggevendenden faciliteren en sturen op de kaders, dus op het ‘waarom’ en het ‘wat’. Medewerkers kunnen zelf prima het ‘wie’ en het ‘hoe’ invullen.”

Medewerkers zijn volgens Tica te lang klein gehouden. “Dat kan echt niet meer. De vragen zijn te ingewikkeld en ontwikkelingen gaan te snel. We hebben alle mensen en hun hersenen hard nodig om die vragen te kunnen beantwoorden. Het antwoord ligt niet meer bij één persoon. Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen en daarbij focussen op hun talenten. Je maakt gemakkelijker van een 7 een 8, dan van een 4 een 5.

Een organisatie kan sterk worden als medewerkers hun kwets-

baarheid laten zien bij het ontwikkelen en persoonlijk leiderschap tonen. Durf dus naar jezelf te kijken. Sta voor wie je bent met al je tekortkomingen, maar pak wel door. Dan ga je van willen naar doen. En daarbij mag je best eens struikelen.”



**“Sta voor wie je bent met al je tekortkomingen, maar pak wel door”**