

MULTIPLIER OF THE YEAR VERKIEZING

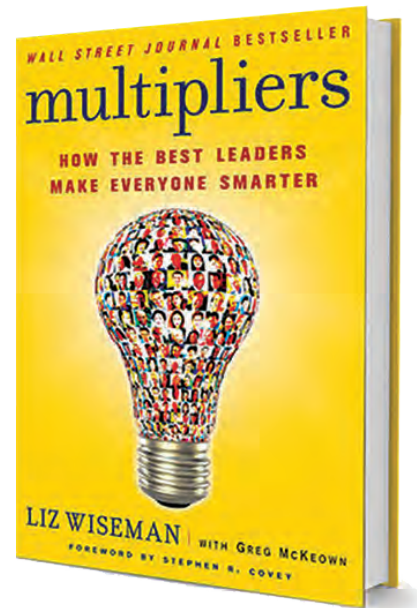


VERHALEN VAN DE MEEST
INSPIRERENDE LEIDERS VAN NEDERLAND

2016 - 2017

Wat is een Multiplier?

Multipliers zijn leidinggevend en die hun kennis en inzichten gebruiken om de intelligentie en capaciteiten van hun medewerkers te vergroten. Wanneer zij de kamer binnenlopen, ontstaan er nieuwe ideeën en worden problemen opgelost. Het Multipliers concept is een leiderschapsconcept dat is gebaseerd op het boek *Multipliers, how the best leaders make everyone smarter* van Liz Wiseman. Meer informatie over Multipliers en de Multiplier of the Year verkiezing is te vinden op multiplieroftheyear.nl.



VOORWOORD

In 2015 zijn we tijdens de eerste editie van de Multiplier of the Year verkiezing met succes op zoek gegaan naar de Multipliers van Nederland. Arjan Mengerink, districtschef Politie Oost-Nederland, werd toen op basis van publieksstemmen, een praktijkopdracht en zijn assessment verkozen tot de 'Multiplier of the Year 2015'.

Ook in 2016 hebben we een aantal inspirerende leiders, die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van anderen, in het zonnetje gezet. In dit boekje lees je de inspirerende praktijkverhalen van alle vier de genomineerden. Zij vertellen over hun persoonlijke ervaringen als leidinggevende en hun visie op leidinggeven. Daarnaast geven ze een aantal concrete tips over hun manier van leidinggeven, en wat dit hun team en organisatie tot nu toe heeft gebracht.

Gooiconsult & VDS
2016-2017

About Brian Finley

Brian Finley is Director EMEA Inside Sales at Palo Alto Networks, a position he has held for the past two years. In addition to this, Finley also coaches at THNK – School of Creative Leadership, where he himself followed the Executive Leadership Program. Before he started this course, Finley spent several years working for Dell, where he held various positions, including (among others) Director Distribution and Director Sales Benelux in the Netherlands, and (among others) Sr. Project Leader and Sr. Sales Operations Leader in the United States.

WINNAAR MOTY 2016



‘CELEBRATE THE SUCCESSES AND THE FAILURES’

Brian Finley is a leader who is very highly regarded by the people with whom he works. He gives them freedom, understands the importance of challenging them, and encourages creativity. And vice versa, his team sees him as an inspiring leader for whom they are willing to go that extra mile, which, in turn, means they surpass themselves. Not only does this bring about astonishing results, it has also lead to a nomination for the title, Multiplier of the Year.

If you had met Finley when he was a student and told him that one day he would be managing large teams, he probably would have been surprised. As a psychology student, Finley had no idea which direction he would take once his studies were over. However, after graduation, he met an acquaintance who worked at Dell, and thanks to him, Finley began work within one of the organization’s sales teams. Although the work involved was not directly connected to what he had studied, Finley felt completely at home. In fact, it proved to be a job full of opportunities. “IT was a rapidly-growing business, and I was fortunate enough to be work for leaders who spotted my talent and had enough confidence in me to give me new challenges. Looking back on it now, they were Multipliers themselves; they knew to stretch and challenge me.”

Studies and observations

Finley quickly progressed within the organization to become a Sales leader and eventually into Sales Operations and decided, after ten years, that it was time to spread his wings. He was offered a Sales Director’s position in the Netherlands, and exchanged his hometown of Austin for Amsterdam. Although things were going well for him in this role, he was hit by a ‘is-this-it?’ feeling after five years. “I decided to take a six-month sabbatical to think about what I wanted to do. During that time, I spoke with all kinds of people about leadership and the best way to run a company. Eventually, I ended up at THNK – School of Creative Leadership where I joined the Executive Leadership Program.” Those six months turned into two years, during which he found himself surrounded by inspiring teachers and classmates. Finley used that time not only to study, but also to hold talks with all manner of leaders to examine their way of leadership and discover what direction he wanted to head in. “I’m glad that I took those two years off. Plenty of people postpone that until the end of their careers, yet I feel that I still have plenty of time now to realize the benefits of what I have learned.”

Working together toward the same goal

After he completed his course, Finley faced a new challenge: growing the EMEA inside sales team of a cybersecurity organization, Palo Alto Networks. He saw it as his mission to attract the best people who enjoy stretching and challenging not only themselves but also each other. “During interviews, I share our core values and how we work. Because I think that not only do you, as an organization, decide whether a candidate fits with the company, but that the candidate themselves also chooses for the organization.” The manner in which Finley leads his team is an innovative one. He is not sold on the concept of hierarchy decision making, so he works with alternating teams on various projects. “Each team consists of a leader and multiple advisors. As there are several projects taking place at the same time, you could be a project leader in one and an advisors in another. Within the teams, everyone is equally responsible for achieving the goals, so if it looks like the project leader is taking things in the wrong direction, the team is there to correct the course to success. The beauty of this arrangement is that everyone shares their expertise and that team members can give each other constant feedback, which creates this sense of: ‘Together, we will achieve this goal’. A prerequisite for this process is that people work in a safe environment, one where they dare to ask questions and take risks, because only then can they surpass themselves.



Daring to make mistakes is an important part of that process. “Anyone who has achieved something great has faced setbacks prior to their success, and has learned from those experiences. The trick is to be able to recover successfully, which is only possible if you, as a leader, offer your support. That’s why I share the successes and the failures: we win together and we lose together. We celebrate mistakes by discussing what went wrong and what we can do to avoid repeating the same mistakes again. We learn from the experience and it helps us grow.”

Formulating the right question

A valuable lesson that Finley learned while on the Creative Leadership course – and one that he puts into practice a great deal now – is asking questions. “Asking others for help is something that must not take for granted, especially when you’re a leader. People often think they have to find the answers themselves. But that’s wrong, because asking for help gives you so much, both on a personal and a professional level.

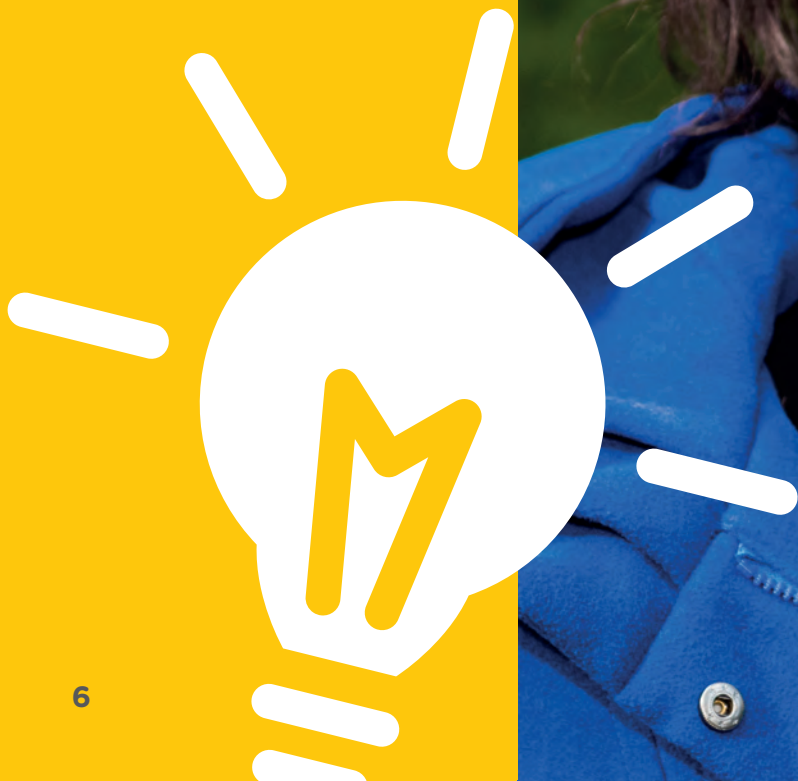
And suprisingly while people often find it difficult to ask for help, others are generally more than happy to give it.” According to Finley, asking questions in a random fashion, however, is not the way to go; rather, you should consider carefully what you want to know and how you should formulate your question so that it leads to the answer.

Finley sometimes organizes sessions in which he poses a question to his teams. Then, everyone is divided into groups of three, and the groups are given ten minutes to develop a concept. Once they have done so, each group receives feedback and is then shuffled around to create new groups of three, where they can work on their combined feedback and take the initial ideas from the first round to the next level. “The great thing is that every time I work with a group of people and pose a question to them, they come back with a response that is so much richer than I could have imagined myself as they have been able to look at all the advantages and disadvantages from different angles of expertise and perspectives. Therefore, it’s so important, as a leader, to realize that you are surrounded by people with great knowledge and skills, and to realize just how much can be achieved because of this. Challenge them and you’ll find out how far you can go together.”



Over Do Iseger

Do Iseger is sinds een jaar teammanager Support bij ABN AMRO Bank. Daarvoor werkte ze bijna twee jaar bij de bank als Zaakbehandelaar in het Hypotheek Care Team. Voordat de bij ABN AMRO aan de slag ging, was ze bijna vijf jaar Financieel Hulpverlener bij Stadsring 51 waar ze de financiën van daklozen en verslaafden beheerde. De inzichten die ze hier kreeg, hebben een basis gevormd voor haar Multiplierskills die ze nu als leidinggevende dagelijks inzet.



‘HET ZIJN MIJN TEAMLEDEN DIE HET DOEN’

Als Do Iseger-Broer mensen om zich heen ziet groeien, is ze op haar gelukkigst. Door haar open en uitdagende manier van leidinggeven, gebeurt dat ook vaak. Ze gaat geen onderwerp uit de weg en vindt het haar taak om teamleden te motiveren en te stretchen. Met succes: het levert haar een nominatie op in de Multiplier of the Year-verkiezing.

Wanneer je Do Iseger vraagt welke baan haar het meest heeft gevormd, dan hoeft ze daar niet lang over na te denken. Vijf jaar lang werkte ze in de schuldhulpverlening waar ze daklozen en verslaafden financieel begeleidde en contact onderhield met hun schuldeisers. ‘Om dat werk te kunnen doen, moet je je ego aan de kant zetten, goed kunnen samenwerken, doeltreffend zijn, maar bovenal zaken vanuit het perspectief van een ander kunnen bekijken. Een waardevolle les die ik in die tijd geleerd heb, is hoeveel impact een persoonlijke overwinning kan hebben, hoe klein die ook is. Als ik het bijvoorbeeld voor elkaar kreeg om iemand in te laten zien hoe belangrijk het is om je zorgverzekering te betalen en dat lukte na een lange weg, dan kon de vlag uit. Maar eigenlijk geldt dat voor iedereen: van elk succes groei je en krijg je het zelfvertrouwen om een volgende stap te zetten.’

Leukste baan ter wereld

Zelf wilde Iseger zich ook blijven ontwikkelen, daarom koos ze na vijf jaar voor een nieuwe uitdaging bij de ABN AMRO. Daar trof ze een Multiplier als manager. ‘Zij ging uit van het talent van haar medewerkers en keek hoe ze dat optimaal kon inzetten. Als doelen bereikt werden, gaf ze de teamleden daar alle credits voor, want zij hadden het voor elkaar gekregen.’ Isegers coachingstalent werd snel door haar manager ontdekt. Ze stimuleerde Iseger om voor een leidinggevende functie te gaan en toen die kans voorbijkwam, greep ze hem direct. Van die keuze heeft ze nog geen dag spijt gehad. ‘Ik vind dat ik de leukste baan van de wereld heb, ik kan zoveel met mijn teamleden, ik coach ze, zie ze groeien, samen boren we nieuwe ideeën aan, elke dag is te gek.’ Net als haar vorige manager, vindt Iseger dat haar teamleden degenen zijn die het doen. Zij zijn inhoudelijk sterk en hebben de kracht en het talent. Daarom legt ze dilemma’s en vraagstukken altijd aan hen voor. ‘Ik wil weten welke oplossing zij voor zich zien, dat kunnen zij vanuit de inhoud vaak beter bepalen dan ik. Als Multiplier ben ik er niet om te vertellen hoe iets opgelost moet worden, maar om de kennis en kunde van het team optimaal te benutten.’

Het is mijn taak om te kijken welke instrumenten ik in me heb waarmee ik het team kan stimuleren om het probleem van verschillende kanten te bekijken en met oplossingen te komen waarin zij geloven.'

Stretchen en vertrouwen geven

In het begin moesten Isegers teamleden wel even wennen aan haar aanpak. 'Toen ik hier net kwam werken, was er een werkplanning waar ik van schrok. Op zich was er niks op aan te merken, maar het was zo gedetailleerd dat je niet meer zelf hoefde na te denken en elk uur precies wist wat je moest doen. Ik heb mijn teamleden toen geleerd wat forecasting is en hoe je dit kunt combineren met een nieuwe werkplanning. Sinds kort zijn we gestart met een nieuwe werkverdeling waarop per onderdeel alleen is aangegeven hoeveel fte er op een dag voor nodig is. Vervolgens is het aan het team om samen af te stemmen wie wat doet. Het werk is dus veranderd van keurig uitvoeren van wat er van je gevraagd wordt, naar onderling communiceren om alles als team voor elkaar te krijgen.' In eerste instantie was dat even slikken, maar omdat Iseger regelmatig bila's voert met haar teamleden waarin ze bespreekt wat de essentie is van het werk dat ze uitvoeren, werd de verandering toch snel opgepikt. 'Je ziet dat er in de business veel verandert en dat er van medewerkers gevraagd wordt om daarop in te springen. Dat kan ik ze hiërarchisch opleggen, maar ik kan ze ook laten ervaren dat ze klaar zijn voor de volgende stap.' Iseger doet dat door haar teamleden steeds een nieuwe uitdaging te geven

die aansluit bij hun talent. 'Zo moest er laatst een klanttevredenheidsmeting gemaakt worden voor onze afdeling. Ik heb twee teamleden die goed kunnen researchen en van de resultaten een kleine business case kunnen maken. Deze opdracht leek daar goed op aan te sluiten. Als handvatten gaf ik ze mee dat we de klant niet teveel mogen belasten met de meting, dat we een reële meting willen hebben die goede dialogen oplevert en MT-waardig is. Eerst schrokken de teamleden van de opdracht, want ze hadden zoiets nog nooit gedaan. Maar ik gaf ze het vertrouwen door te zeggen dat ik zeker wist dat ze het konden en dat ze bij me konden aankloppen als ze vastliepen. Het resultaat is een fantastisch plan dat inmiddels door de hele afdeling is opgepikt. Dat je dat kunt bereiken door mensen te stretchen en het vertrouwen te geven, vind ik geweldig.'

Extra stap

Hoewel Isegers werkwijze teamleden laat groeien, merkt ze dat niet iedereen het makkelijk vindt om met alle nieuwe verantwoordelijkheden om te gaan. Als Iseger dat merkt, is ze de eerste om het gesprek daarover aan te gaan. 'Omdat ik uit de schuldhulpverlening kom, ga ik geen onderwerp uit de weg en durf ik in een gesprek snel tot de kern te komen. Ik stel dan vragen als: "Hoe kan het dat het zo lastig is om je verantwoordelijkheid te nemen? Waarom ontduik je dat? Wat kunnen we daaraan doen?" Dat zijn confronterende vragen, maar vaak komen er antwoorden uit waar je concreet iets mee kunt.

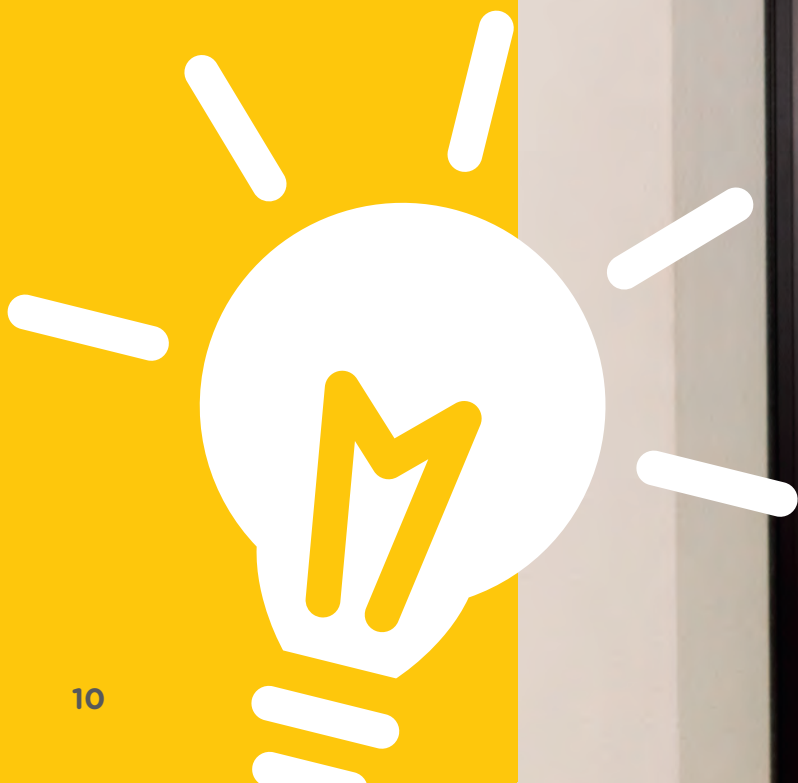
Je ontdekt bijvoorbeeld dat iemand baat heeft bij een assertiviteitscursus. Binnen ABN AMRO hebben we een persoonlijk opleidingsbudget waar voorheen niemand uit mijn team gebruik van maakte. Ik stimuleer juist om dat wel te doen en dat gebeurt nu gelukkig ook steeds meer.' Iseger vindt het zelf ook leuk om trainingsexperimenten met haar team aan te gaan. Zo organiseert ze onder andere over-de-streep-sessies waarbij medewerkers stellingen voorgeschoteld krijgen als "Op mijn afdeling geven we elkaar goed feedback" en daar dan met elkaar over in discussie gaan. Dat geeft Iseger een mooie kijk op wat er speelt op de werkvloer en welke onderwerpen extra getraind kunnen worden.

De energie die Iseger in haar team steekt, begint zich nu al uit te betalen. Haar medewerkers raken steeds gemotiveerder en het leuke daaraan is dat het mes aan twee kanten snijdt: klanten hebben het gevoel dat er met ze wordt meegedacht en de teamleden zien dat hun werk ertoe doet. 'Daardoor krijgen ze nog meer zin om een extra stap te zetten. Er leeft een overtuiging van: "Ik moet niet goed zijn in m'n werk, ik krijg de kans om briljant te zijn." Dat ik dat als manager kan meegeven, is toch prachtig?'



Over Gerard Spans

Gerard Spans is sinds drie jaar Chief Information Officer (CIO) bij Arcadis. Voordat hij hier kwam werken, was hij drie jaar CIO bij Rexam. Daarvoor was hij vijf jaar Senior Vice President bij Philips Lighting. De vijf jaar daarvoor werkte hij als Vice President bij Sara Lee. Spans startte zijn carrière als adviseur Retail Markt bij Andersen Consulting wat later is overgegaan in Accenture.



‘OPENHEID IS ENORM WAARDEVOL’

Voor Gerard Spans maakt het niet uit welke functie iemand in het bedrijf bekleedt: iedereen kan een waardevolle bijdrage leveren aan een nieuw plan of project. Daarmee geeft hij al zijn medewerkers een zetje in de rug om verantwoordelijkheid te nemen en ideeën in te brengen. Zijn inspirerende manier van leidinggeven, blijft niet onopgemerkt, het levert hem een nominatie op in de Multiplier of the Year verkiezing.

Gerard Spans begon drie jaar geleden als CIO bij Arcadis met een bijzondere missie: ervoor zorgen dat de bedrijfsprocessen geglobaliseerd worden. Dat betekent ideeën wereldwijd uitdragen en ervoor zorgen dat medewerkers hun expertise overal ter wereld kunnen inzetten. Om dat voor elkaar te krijgen, heeft Spans The Arcadis Way gelanceerd. Een plan dat laat zien waar het bedrijf de komende jaren naartoe werkt, maar medewerkers de vrijheid en eigen verantwoordelijkheid geeft om de route daar naartoe zelf uit te stippelen. ‘Ik kan het stuur wel in handen nemen, maar de medewerkers zijn degenen die deze verandering gaan uitdragen, dan moeten ze die ook zelf kunnen vormgeven en eigen maken.’

De bar en de olifant

Spans is een groot voorstander van co-creëren, hij is van mening dat ideeën beter worden als je ze stapelt en daarbij ruimte overlaat voor andere inzichten en ideeën. ‘Ik geloof niet zo in de ivoren toren waar vanuit een paar personen alles bedenken en dat vervolgens opleggen aan de lagen eronder. Misschien is het soms de snelste manier, maar zeker niet de meest duurzame.’ Medewerkers ertoe bewegen dat ze vrijuit hun ideeën op tafel durven te leggen, gaat niet over een nacht ijs. Daarom steekt Spans veel energie in het creëren van een onderlinge vertrouwensband. ‘Ik geef medewerkers bij voorbaat al 51% van de stemmen, zodat ze weten dat ik achter ze sta en uitga van hun kennis en expertise. Daarnaast breng ik altijd de bar en de olifant in meetings. Mensen zijn vaak geneigd om in een sociale omgeving opener te zijn, daarom probeer ik ook op het werk voor zo’n sfeer te zorgen, zodat je niet in een corporate meeting vervalt waarin iedereen z’n mond houdt en je later aan de bar het echte verhaal hoort. Daarom is die olifant in de kamer ook zo belangrijk. Als er iets speelt of iets niet werkt, dan moet dat tijdens een meeting uitgesproken worden, anders kom je niet verder.’

Spans geeft toe dat het tijd en moeite kost om die olifant in de kamer te krijgen, want hij komt nooit vanzelf. ‘Daarom benoem ik altijd bewust: “Is dit een olifant jongens? Ik zie dat er een side-discussie ontstaat, bespreken we hetzelfde onderwerp of hebben we een olifantje te pakken?” Ook vraag ik regelmatig: “Is de bar nog steeds in de kamer? We moeten wel open blijven tegen elkaar.” Dat herhalen en benoemen helpt: medewerkers gaan vertrouwelijker met elkaar om en ervaren het vaak als een verademing dat ze alles kwijt kunnen.’

Feedback geven en ontvangen

Doordat medewerkers om hem heen hun verantwoordelijkheid nemen, ziet Spans ze groeien en hun ambities nastreven. Maar daarmee ben je er nog niet, je moet jezelf onderweg ook altijd een spiegel durven voorhouden, vindt Spans. ‘Ik ben van het voortdurend feedback geven en ontvangen. Na afloop van elke presentatie vraag ik feedback, zodat ik mezelf kan verbeteren. En het mooie is dat het zich door vertaalt naar mijn teamleden, die mijn voorbeeld volgen en elkaar ook om feedback vragen. Natuurlijk is dat in het begin spannend, veel mensen ervaren feedback als een meetpunt en nemen daardoor een defensieve houding aan. Maar als je je realiseert dat je jezelf dankzij feedback kunt verbeteren, ga je er heel anders tegenaan kijken. Het is overigens wel waardevol om vervolgens na te denken over de inhoud van de feedback die je ontvangen hebt en daar iets mee te doen, want alleen op die manier brengt het je verder.’

Multiplier aanpak internationaal

Wat Spans carrière kenmerkt, is dat hij altijd voor grote internationale bedrijven heeft gewerkt. Bij Arcadis geeft hij leiding aan teams in Europa, Azië, Australië, Amerika en het Midden-Oosten. Daarbij is hij zich altijd bewust van de culturele verschillen. ‘Nederlandse bedrijven en medewerkers staan heel erg open voor Multipliers. Hier kan ik tegen een team zeggen: “Dit is ongeveer de richting, ga er maar mee aan de slag.” De uitkomst kan ik openlaten, wat vaak een variëteit aan ideeën en opties oplevert. Vrijheid past in onze cultuur, maar ik weet dat het niet overal als iets positiefs wordt ervaren. In Azië kan ik zeggen: “Je hebt 51% van de stemmen,” waarop ik als antwoord krijg: “Maar jij bent de baas.” Ik denk dat je als Multiplier in elk land een succesvolle leider kunt zijn, maar dat je er niet komt met een one-size-fits-all-aanpak. Je moet je ook inleven in de waarden en cultuur waarin je werkt en daar niet overheen stappen. Vaak vind je dan een oplossing waarmee je prima uit de voeten kunt, maar die net iets afwijkt van de manier die je in bijvoorbeeld Nederland gewend bent. Het interessante is dat ik zie dat de persoonlijke drive overal ter wereld hetzelfde is als je de context waarin je het beschrijft, laat aansluiten bij het betreffende land.’

Korte en lange termijn

Ongeacht het land of de cultuur vindt Spans het belangrijk dat je als Multiplier zowel korte als lange termijn visies durft neer te leggen en uit te spreken. 'Toen ik net met The Arcadis Way startte, heb ik aangegeven dat het ongeveer vier jaar zou duren voordat de resultaten zichtbaar zouden worden. Vervolgens heb ik aan de medewerkers twee visies gepresenteerd: de korte termijn van een jaar en de lange termijn van drie jaar, waarbij ik heb gezegd: "We gaan een globale organisatie worden: wie onze klanten gaan worden, weten we nog niet, maar dit is de richting die we op gaan."

Door medewerkers te laten zien waar ze naartoe werken en wat hen motiveert in Arcadis, geef je ze het toekomstbeeld waar ze recht op hebben. Daarmee maak je ze betrokken en nemen ze het initiatief om het stuur van hun eigen carrière in handen te nemen. Wat tot prachtige resultaten leidt.'



Over Saskia van der Velden

Saskia van der Velden is sinds twee jaar Head of HR IT bij Nationale-Nederlanden (onderdeel van NN Group). Daarvoor was zij werkzaam als Head of HR Insurance Europe, en Head of HR, Communication & Legal bij Zicht, risico- en verzekeringsadviseurs. Van der Velden begon haar carrière bij de ING, waar zij verschillende functies bekleedde, waaronder Head of HR Wholesale Banking in Nederland.



‘DURF EEN ANDERE WEG IN TE SLAAN’

Saskia van der Velden wordt door haar medewerkers gezien als een enthousiasmerende en inspirerende leidinggevende die het beste in mensen naar boven haalt. Ze weet als geen ander hoe je een divers team samenstelt, waardoor talenten elkaar versterken. Haar creativiteit en gedrevenheid leveren haar een nominatie op voor de titel Multiplier of the Year.

Al tijdens haar studie Human Resources had Saskia van der Velden heel duidelijk voor ogen welke loopbaan ze ambieerde. Grote bedrijven hadden haar interesse omdat de dynamiek en het internationale karakter van deze bedrijven haar aansprak. Ze kwam terecht bij het HR team van ING Barings waar ze startte bij de afdeling HR services. Door haar lef en leergierigheid nam haar carrière een grote vlucht. Uiteindelijk heeft ze op diverse plekken als Hoofd HR gewerkt en werkt ze inmiddels twee jaar als Head of HR IT bij Nationale-Nederlanden.

Grote schoenen vullen

Van der Velden was een van de jongste in het team toen haar leidinggevende een burn-out kreeg. ‘Ik bood aan om zijn taken tijdelijk over te nemen, ook al had ik nog geen leidinggevende ervaring. De managers boven mij vonden het gedurfd dat ik

met zo’n voorstel kwam, en gaven me het voordeel van de twijfel. Er brak een spannende periode voor me aan, want hoewel ik het heel graag wilde, waren het grote schoenen om te vullen.’ Maar met keihard werken en vallen en opstaan, kreeg Van der Velden het voor elkaar. Toen ze hoorde dat haar leidinggevende niet meer zou terugkeren op deze functie, was ze opnieuw de eerste die haar hand opstak om zijn functie over te nemen. ‘Ik dacht: eigenlijk moet ik nog heel veel leren op het gebied van leidinggeven, maar nu de kans voorbijkomt, grijp ik hem. Dat werd gewaardeerd en daarom mocht ik meedraaien in de kandidatuur, waarbij ik het moest opnemen tegen sollicitanten met meer leidinggevende ervaring.’ Toch was haar leergierigheid niet onopgemerkt gebleven en Van der Velden kreeg uiteindelijk de baan. Het ging haar zelfs zo goed af dat ze binnen tien jaar opklom tot Head HR van ING Wholesale Banking (groot zakelijk bankieren, red). ‘De les die ik in die tijd geleerd heb, is dat het enorm waardevol is als je mensen achter je hebt staan die in je geloven en dat je fouten mag maken, daardoor groei je enorm en durf je het aan om vervolgstappen te zetten buiten je comfortzone.’

Diversiteit en doorgroei

Het vertrouwen dat Van der Velden van anderen kreeg, wil ze als leidinggevende ook doorgeven aan haar teamleden. Omdat ze als geen ander weet hoe je daarvan kunt groeien, durft ze van gebaande paden af te wijken. Dat bleek toen een van haar teamleden vorig jaar een nieuwe uitdaging aanging. 'Er kwam een plek vrij in mijn team, de meest logische keuze zou zijn om op zoek te gaan naar een medewerker met evenveel ervaring als het teamlid dat vertrokken was. Maar toen ik naar onze teamsamenstelling keek, realiseerde ik me dat we niemand onder de dertig hadden. Voor de diversiteit en doorgroei van het team zou het mooi zijn om daar een Millennial aan toe te voegen. Echter, deze persoon zou niet op een startersfunctie terechtkomen, maar direct instappen als HR Consultant. Een gooi in het diepe dus. Ik vond de ideale kandidaat, met de juiste competenties, maar geen opleiding of werkervaring in HR. Voor mij was het belangrijk dat deze collega begeleid en getraind zou worden. Ik besprak dit met het team. Iedereen was enthousiast en bereid om als coach op te treden, naast de begeleiding van een externe coach. Dat zorgde bij het management voor genoeg draagvlak om mijn plannen uit te voeren. Inmiddels hebben we er met haar een waardevol teamlid bij. Ik heb haar daarom genomineerd voor HR Talent of the Year, waar ze momenteel in de halve finale zit. Ze pikt alles snel op en het mooie is: wij leren als team ook ontzettend veel van haar.

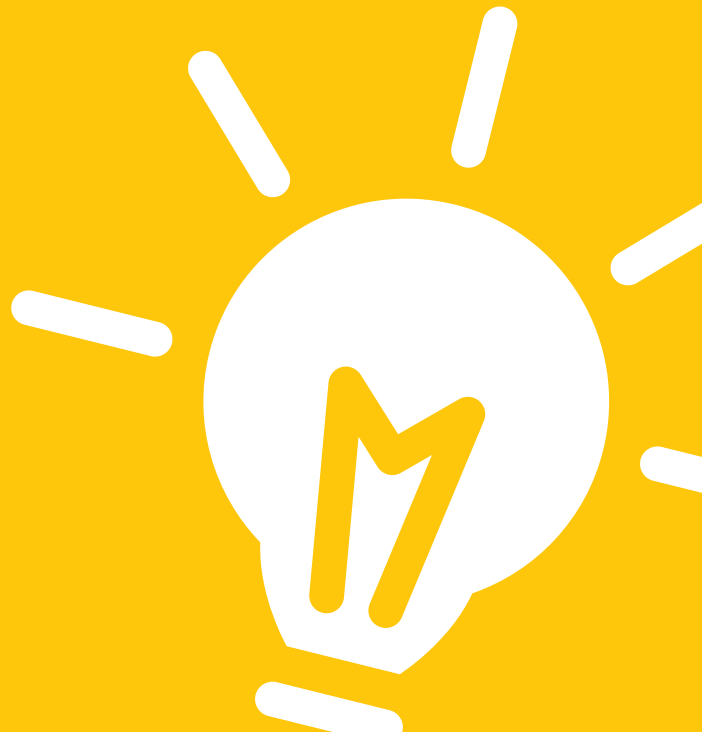
Zij communiceert anders en is van de korte check-ins, bijvoorbeeld via de app. We zijn als team anders gaan samenwerken en plannen nu alleen nog een keer in de twee weken een korte teammeeting. Deze manier van korter communiceren, werpt zijn vruchten af: je merkt dat iedereen sneller schakelt, waardoor er extra energie vrijkomt in ons team. Dat valt ook klanten op. De volgende stap is om als team 'agile' te gaan werken.' Door een starter aan te nemen, nam Van der Velden een risico. 'Maar dat doe ik liever, dan dat ik altijd voor de veilige weg kies. Dit levert uiteindelijk verrassendere resultaten op, waar het team en het bedrijf op lange termijn meer aan hebben.

Vraag, luister en denk mee

Een Multiplier-eigenschap waar Van der Velden in uitblinkt, is dat ze mensen weet te stretchen. Daarbij is het volgens haar de kunst om op de hoogte te zijn van de ambities van je teamleden. 'Daag ze uit om open te zijn over de vervolgstappen die ze willen zetten. Dan kun je de stretch leggen op de plek waar ze naartoe willen groeien. Ook als dat betekent dat ze op een gegeven moment zullen uitvliegen.' Zo had Van der Velden een medewerker in haar team die besloot om een uitdaging te zoeken buiten NN. Ik heb haar aangegeven dat ik haar graag nog langer in mijn team had willen hebben, maar wenste haar veel succes. We hielden contact, maar tegelijkertijd vulde ik haar plek wel in.

Na een tijdje kwam deze medewerker erachter dat het gras toch niet zo groen was bij de burens. Aangezien ik geen plek had in mijn team, heb ik met mijn klanten overlegd of ze haar een plek konden bieden. Dat is gelukt, beiden waren tevreden. Na verloop van tijd is ze teruggekeerd naar mijn team toen daar weer een plek ontstond. Dit keer in een rol die samen met de klant voor haar gecreëerd is en past bij haar ambities. Ik heb nu een supergemotiveerde medewerker waar ik op kan bouwen. Op dit moment voer ik met haar gesprekken over haar ontwikkeling en stel ik haar veel vragen over wat ze bijvoorbeeld nodig heeft om te kunnen groeien en waar ze zich nog kan verbeteren, want hoe meer zij mij voedt met haar gedachtes, hoe meer ik met haar mee kan denken over vervolgstappen die interessant voor haar zouden kunnen zijn.' Ik wil dat medewerkers hun talenten volledig kunnen ontwikkelen en gelukkig zijn in wat ze doen. Dat levert op de lange termijn ook het beste resultaat op voor het bedrijf. NN is een groot en divers bedrijf waar je naast Multipliers ook af en toe Diminisher-gedragingen ziet, maar er is een verschuiving gaande. Waar sommige leiders vroeger dachten: ik ben deskundig en vertel mijn medewerkers wat en hoe we het gaan doen, zie ik nu veel zelfsturende teams om me heen, waarin ik Multiplierschap herken. Uiteindelijk denk ik dat elk bedrijf gebaat is bij een Multiplier-aanpak.'





Wil je meer weten over Multipliers, de Multiplier of the Year
verkiezing of over onze andere leiderschapsprogramma's?
Neem dan contact met ons op:

Gooiconsult & VDS
Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan
Tel: 0346 74 54 00
E-mail: info@vds.nl

Uitgave 2016-2017

MULTIPLIEROFTHEYEAR.NL