

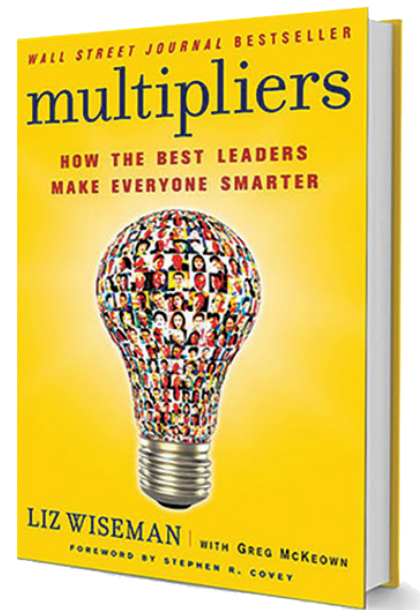
MULTIPLI OF THE YEAR VERKIEZING



HET VERHAAL VAN
HAN NICHTING

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. Vijf inspirerende leiders die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van anderen kwamen naar voren.

Arjan Mengerink, districtschef Politie Oost-Nederland, werd op basis van publieksstemmen, een praktijkopdracht en zijn assessment verkozen tot de 'Multiplier of the Year 2015'.

In dit boekje lees je de inspirerende praktijkverhalen van alle vijf de genomineerden, waarin zij vertellen over hun manier van leidinggeven, hun visie op leidinggeven en een aantal concrete tips geven. Daarnaast delen ze hoe zij - een jaar later - terugkijken op de Multiplier of the Year verkiezing en wat de verkiezing en hun manier van Multiplier leidinggeven henzelf én hun organisatie heeft gebracht.

Gooiconsult & VDS Training Consultants

Over Han Nichting

Han Nichting is eigenaar van Svenon. Met zijn praktijk begeleidt hij complexe veranderingen binnen organisaties en adviseert hij hoe bedrijven scholing en ontwikkeling op een effectieve manier kunnen inzetten. Hij werkte tot voor kort als interim directeur binnen de Rijksdienst. Van 2006 tot 2015 was hij actief als voorzitter van NVO2 waar hij Human Resource Development-professionals hielp zich verder te ontwikkelen. Ook was hij onder meer vijf jaar directeur P&O bij het VROM waar hij onder andere de taak kreeg om drie directies samen te voegen tot één. Daarna werkte hij twee jaar als divisie manager bij het CBR waar het zijn taak was om zijn onderdeel weer zelfbewust en met kwaliteit op de kaart te zetten.



‘REFLECTEREN IS DE SLEUTEL TOT SUCCES’

Han Nichting is een senior verandermanager die medewerkers de ruimte geeft om hun talent te ontwikkelen, maar ook het gesprek durft aan te gaan als de resultaten tegenvallen. Deze kwaliteiten leverden hem vorig jaar een nominatie op in de Multiplier of the Year-verkiezing.

Ooit begon Nichting zijn carrière in het onderwijs, maar hij ontdekte al snel dat zijn hart uitging naar leren en verandermanagement binnen het bedrijfsleven. Als opleidings- en verandermanager bekleedde hij verschillende functies waarbij de rode draad werd gevormd door de mens in de organisatie, de ontwikkeling van de organisatie en de weg van leren naar presteren. Hoewel hij daarbij altijd oog had voor het talent van medewerkers, geeft Nichting toe dat hij niet meteen een geboren Multiplier was. ‘Ik heb een sterke mening die ik niet altijd onder stoelen of banken steek en had in mijn jonge jaren nog weleens de neiging om me op die manier te manifesteren. Maar gaandeweg heb ik me, mede door schade en schande, weten te ontwikkelen.’

Vertrouwen, kansen en uitdagingen

Lang voordat de term Multiplier een begrip werd, bestond Nichtings missie al uit het creëren van omgevingen waarin mensen tot

hun recht komen. ‘Dat is alleen haalbaar als je vertrouwen geeft, kansen biedt en uitdaagt. Bovendien moet je medewerkers er niet meteen op afrekenen als het een keer fout gaat, maar ze juist dan stimuleren en coachen. Het CBR was een van de opdrachtgevers waar Nichting op deze manier te werk ging. Zijn drie voorgangers hadden het maar heel kort volgehouden en nu was de beurt aan hem. ‘De club waarin ik terecht kwam, was radeloos. Volgens de directie voerde zijn divisie haar taken niet goed uit, maar ik had al snel door dat de werkomstandigheden verre van optimaal waren. Zo werkten de systemen niet, was de regelgeving onduidelijk en voelden mensen zich niet gesteund door hun leidinggevenden.’ Het eerste wat Nichting deed, was het gesprek aangaan. ‘Daarbij benadrukte ik hoe hard we elkaar nodig hadden. Dat we moesten kijken waar ieders kracht lag, zodat we daarmee samen aan de slag konden gaan. Het was een openbaring voor de medewerkers dat een leidinggevende hun talenten benadrukte en niet hun zwaktes. Ook richting de directie prees ik hun kwaliteiten. Dat mensen in de teams ineens beter werden gewaardeerd door hun omgeving zorgde ervoor dat ze met plezier meewerkten aan het bouwen van een nieuwe organisatie. En tegelijkertijd schoten hun prestaties de lucht in.’

Vrijheid in gebondenheid

Bij het CBR zag Nichting medewerkers opbloeien door zijn aanpak. Mensen ontdekten dat ze meer in hun mars hadden dan ze dachten. 'Zo was er een secretaresse die onder haar kunnen werkte. Ik daagde haar uit om programma assistent te worden binnen een programmateam. Dat pakte heel goed uit. Haar kwaliteiten en prestaties kwamen zo meer tot hun recht. Wat niet alleen waardevol was voor haarzelf, maar voor de hele organisatie.' Volgens Nichting is het bij deze stijl van leidinggeven de kunst om de vrijheid in gebondenheid op de juiste manier te doseren. 'Je geeft mensen vrijheid, maar tegelijkertijd vinden ze het vaak fijn om heldere kaders mee te krijgen. Daarom geef ik ze in het begin de veiligheid van grenzen, maar laat ik die steeds meer vervagen als ik zie dat medewerkers zich goed ontwikkelen. Dat gaat overigens niet altijd op, er zijn ook mensen die niet met die vrijheid kunnen omgaan.' Als voorbeeld noemt Nichting een medewerker die bij het ministerie van VROM op de verkeerde plek zat. 'Een van zijn taken was om mensen telefonisch advies te geven, maar hij begon al te transpireren zodra hij de telefoon moest oppakken. Toen ik dat met hem besprak, brak hij. Hij voelde zich onvoldoende onderlegd voor de inhoud van zijn functie. In eerste instantie sprak ik met hem af dat hij zijn dagelijkse ervaringen opschreef en dat we wekelijks zouden bespreken waar hij tegenaan liep. Ik hoopte dat hij dankzij die gesprekken zou groeien. Maar dat bleek niet het geval, hij zat gewoon echt niet op zijn plek. In goed overleg zijn we tot de conclusie gekomen dat hij beter

iets anders kon gaan doen. Dat voelde voor hem als een opluchting. Als je erover praat, zijn ook dit soort zware beslissingen verteerbaar. De Multiplier-stijl staat niet voor mensen pleasen, maar voor het aangaan van een redelijk gesprek over wat je te bieden hebt en wat het bedrijf nodig heeft.'

Sleutelwoorden

Loslaten, luisteren en nieuwsgierig zijn, zijn volgens Nichting de sleutelwoorden van de Multiplier. 'Vragen als: "Hoe kun jij je werk goed doen en wat heb je daarvoor nodig?" zijn ontzettend waardevol. Mensen weten meestal heel goed waar ze naartoe willen en wat ze daarvoor nodig hebben, maar er wordt te weinig naar gevraagd. In plaats daarvan horen ze vaak wat ze moeten doen. Daar kunnen mensen passief van worden en gedemotiveerd door raken. Daarom zeg ik liever niet hoe iemand zijn werk moet doen, maar waartoe het moet leiden.' Net als Nichting worden de meeste leidinggevendenden niet als Multiplier geboren, maar bepaalt je basishouding in hoeverre je er een kunt worden. 'Als je openstaat voor zelfreflectie kun je een hoop bijleren', zegt Nichting. 'Durf jezelf regelmatig te vragen wat je gedaan hebt, hoe je het hebt aangepakt, waarom je het op die manier hebt gedaan en hoe je het de volgende keer zal doen. Grote kans dat deze manier van zelfreflectie niet alleen een goede uitwerking heeft op jezelf, maar ook op de mensen om je heen.'

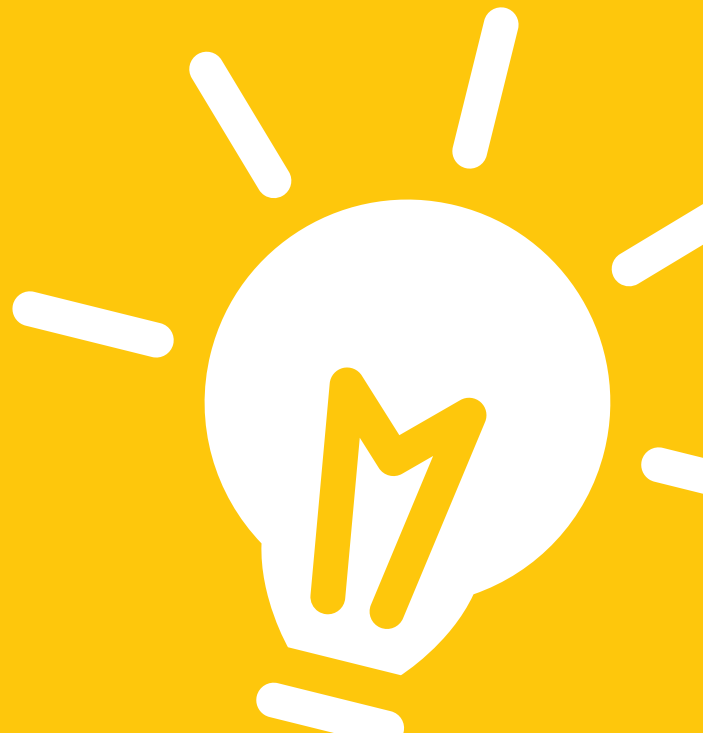
EEN JAAR NA DE VERKIEZING

Han Nichtig was de eerste genomineerde in de Multiplier of the Year-verkiezing. Hoe heeft hij het afgelopen jaar ervaren en welke tips heeft hij voor de deelnemers van dit jaar?

Nichtig: 'Toen ik genomineerd werd, moest ik er ontzettend aan wennen om in het middelpunt van de belangstelling te staan, maar al snel zag ik in wat het mij en mijn omgeving opleverde. Het bracht nieuwe gesprekken op gang: mensen die erover gelezen hadden, reageerden geïnteresseerd en enthousiast en wilden meer te weten komen over het Multiplierschap. Ik kon mijn manier van leidinggeven met mensen delen. Ook gaf het mij de kans om dingen die ik voorheen intuïtief deed te labelen en erop reflecteren. Dat heeft me meer scherpte gegeven. Het heeft er ook toe geleid dat ik ontslag heb genomen bij de Rijksdienst waar ik werkzaam was als interim directeur. Ik realiseerde me dat ik me de laatste jaren van mijn carrière het liefst inzet op het gebied waar mijn kracht ligt: het begeleiden van complexe veranderingen binnen organisaties en de ontwikkeling van medewerkers stimuleren. Bovendien gedij ik niet in een omgeving waar steeds ook verteld wordt 'hoe' je zaken moet doen. Bij verandering binnen organisaties is het essentieel om naar het talent van medewerkers te kijken, ongeacht hun leeftijd. Ik zie helaas nog vaak dat oudere medewerkers er bij reorganisaties als eerste uitgaan, omdat er alleen naar hun leeftijd en niet naar hun talent wordt gekeken.



Het is zo zonde hoeveel talent daardoor onbenut blijft. Bovendien is een mix van talenten en ervaring heel belangrijk voor evenwicht in een organisatie. Ik hoop dit inzicht te kunnen delen en werk er bij verandering aan dat mensen weer gezien worden. Als ik managers coach, neem ik regelmatig het boek Multipliers, how the best leaders make everyone smarter van Liz Wiseman mee. Dat is een fijn handvat dat heel concreet laat zien hoe je het talent in je team optimaal kunt benutten. Al met al kijk ik terug op een vruchtbaar jaar. Het heeft mij nieuwe inzichten gegeven en ik heb er leuke contacten aan overgehouden. Hoewel de genomineerden elkaar voor de verkiezing nog nooit ontmoet hadden, bleken we het goed met elkaar te kunnen vinden en zijn we inmiddels een rijk clubje geworden. We organiseren elk kwartaal een bijeenkomst en bespreken dan ook onderwerpen als de impact van ons handelen en hoe we onze rol als leider kunnen vergroten. Leidinggevendenden die dit jaar genomineerd worden, kan ik adviseren om open te staan voor zelfreflectie en feedback van derden. Probeer het Multiplierschap niet als een losse opdracht te zien, maar integreer het in je dagelijks handelen. En bovenal: laat het op je afkomen en maak er een feestje van.'



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

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

Uitgave 2015-2016

MULTIPLIEROFTHEYEAR.NL

W WISEMAN
GROUP

vds ▼■●

Gooiconsult.

 **LEADERSHIP**
NATIVES