

eBook

Iedereen kan een Multiplier zijn!

Een persoonlijke reis van een Multiplier (to be)

Gooiconsult

rendement door leren

vds ▼ ■ ●

eBook

Iedereen kan een Multiplier zijn!

Een persoonlijke reis van een Multiplier (to be)



Voorwoord

Je kent het vast: de opdracht van bovenaf om met minder mensen op zijn minst hetzelfde resultaat neer te zetten. Als je geluk hebt wordt er níet in jouw medewerkersbestand gesneden, maar dan moet je toch tenminste resultaten gaan laten zien welke die van de afgelopen jaren ruimschoots overtreffen.

Geen eenvoudige taak en in veel gevallen leiden deze situaties tot stress bij werknemers én leidinggevenden. Maar er is hoop. Het is namelijk een gegeven dat in het gemiddelde bedrijf slechts 50% van het potentieel benut wordt. En uit ons eigen onderzoek naar de potentieel benutting van werkend Nederland, dat we samen met Integron uitvoerden, blijkt dat maar liefst 94% van werkend Nederland naar eigen zeggen zijn potentieel op dit moment niet maximaal benut.

Vorig jaar ontdekte ik een nieuw leiderschapsconcept: Multipliers. Niet het zoveelste twaalf-in-een-dozijn-leiderschapsconcept, maar een concept dat erop gericht is de potentieel benutting van jouw mensen te vergroten. Het leert je hoe je toegang krijgt tot de maximale intelligentie van jouw team, zodat je relatief eenvoudig meer gerealiseerd krijgt met de mensen die op dit moment al op je payroll staan.

Het goede nieuws: het is relatief eenvoudig om te leren een Multiplier te worden. Het vraagt een verandering van mindset en vooral een aantal praktische do's en don'ts. Dat spreekt me er persoonlijk zo in aan.

Waar gaat het in essentie om? Liz Wiseman, auteur van de bestseller *Multipliers, how the best leaders make everyone smarter*, deed jarenlang onderzoek naar succesvolle leiders.

Het onderzoek wees uit dat Multipliers enorm verschillende resultaten van hun mensen krijgen, terwijl ze eigenlijk maar een klein aantal dingen anders doen. Geen lange lijsten van kenmerken die een leider allemaal moet bezitten, het schaap met 16 poten. Een paar schijnbaar eenvoudige gedragsveranderingen maken direct een verschil. Deze zogeheten



Multipliers weten grofweg het dubbele uit hun mensen te halen in vergelijking met de zogeheten Diminishers.

In dit E-book beschrijf ik het concept Multipliers met meteen wat zelfreflectie daarin over mijn eigen reis om een Multiplier te worden. Ik laat zien dat iedereen wel een Multiplier of Diminisher kent (of misschien zelf wel een Accidental Diminisher is). Daarnaast geef ik ook een aantal praktische tips en oefeningen om alvast de eerste stappen te zetten om een Multiplier te worden.

Veel succes met jouw reis om een Multiplier te worden!

Huib Broekhuis

Directeur-eigenaar
VDS Training Consultants



Multiplier versus Diminishers

Multipliers zijn dus in staat om mensen slimmer en succesvoller te maken en daardoor 2x meer uit hun mensen te halen. Bij hen ontstaat een omgeving waarin medewerkers 'vliegen': medewerkers halen het beste uit zichzelf en zetten hun volle potentieel in om iets te bereiken. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om het allerbeste van zichzelf te geven. Aan de andere kant is er de Diminisher leider, die creëert een omgeving waarin medewerkers klein worden gehouden en hun volle potentieel niet volledig benutten en vaak ook nog overbelast zijn.

Misschien heb je het zelf wel eens ervaren: de leider die het slechtste in jou naar boven haalde. En andersom heb je misschien wel eens een leider gehad die jou deed groeien, bloeien en stralen. Wat maakte het verschil?

Een kernverschil zit in de overtuigingen en mindset van waaruit Multipliers handelen. De Diminisher is ervan overtuigd dat er maar weinig echt intelligente mensen zijn en dat hij daar een van is. Zijn conclusie is dan ook: 'other people will never figure it out without me'.

De Multiplier daarentegen denkt: 'people are smart and will figure it out'. Deze houding leidt tot 'vijf disciplines' die een Multiplier leider doet verschillen van een Diminisher:

1. De Multiplier is een 'Talent Magnet' die in staat is talenten aan te trekken en in te zetten op de best mogelijke manier. Hiertegenover staat de Diminisher die als een 'Empire Builder' werkt en mensen in zijn team klein houdt door middel van controle.
2. Multipliers creëren een intensiteit die het beste denken van mensen vraagt. Ze ontwikkelen een unieke en zeer motiverende werkomgeving waarin iedereen de permissie en ruimte heeft om zijn beste werk te leveren. Ze zijn 'Liberators'. De Diminisher werkt als een 'Tyrant' die door zijn bekritiserende gedrag de mensen angstig en klein maakt.
3. Multipliers zijn 'Challengers' die uitdagingen in het team of de organisatie neerleggen, waardoor een stretch plaats kan vinden en een geloof ontstaat dat het team en/of de organisatie tot grootse dingen in staat is. De Diminisher handelt als een 'Know-it-all' die persoonlijke sturing en richting geeft omdat hij het slimste jongetje uit de klas is.



4. Multipliers nemen besluiten op een manier die ervoor zorgt dat de organisatie na het besluit klaar is voor de executie. Dit doen ze door bij de belangrijkste besluiten scherpe debatten te voeren met een dwarsdoorsnede van de betrokkenen. Hierdoor zijn mensen van tevoren betrokken bij het te nemen besluit zodat ze het uiteindelijk genomen besluit begrijpen en effectief kunnen en willen uitvoeren. De Diminisher daarentegen neemt zijn besluiten in een kleine groep waardoor de organisatie in het duister tast over het te nemen besluit. Met als gevolg dat het besluit bij de koffieautomaat wordt besproken in plaats van wordt uitgevoerd.
5. Tenslotte levert de Multiplier superieure resultaten doordat hij hoge verwachtingen neerlegt bij zijn mensen maar ze tevens de volledige vrijheid en verantwoordelijkheid geeft (accountability) voor hun commitments. Diminishers daarentegen werken als 'Micromanagers' die resultaten boeken door zelf het 'ownership' te houden en zich met alle details te bemoeien.

Mocht het beeld ontstaan dat de Multiplier een softe, 'feel-good' manager is, dan klopt dat niet. Integendeel, de Multiplier is veeleisend en kritisch. Maar doordat hij in staat is het talent van mensen te zien en aan het werk te zetten en mensen de controle over hun eigen werk te geven weet hij het beste uit de mensen te halen. En dat geeft mensen de diepe voldoening over zichzelf en hun resultaten. Het werken met Multipliers werd omschreven als 'exhausting but exhilarating'.



DIMINISHERS	MULTIPLIERS
<p>Deze leiders worden geheel in beslag genomen door hun eigen intelligentie. Zij verstikken anderen en onttrekken cruciale informatie in intelligente denkkraft aan de organisatie.</p>	<p>Deze leiders zijn talentbouwers en ontsluiten de denkkraft van anderen. Zij bouwen aan collectieve en aanstekelijke intelligente denkkraft in organisaties.</p>
<p>De vijf gedragingen van de Diminisher</p>	<p>De vijf gedragingen van de Multiplier</p>
<p>Empire Builder Houdt mensen in zijn team klein door middel van controle.</p>	<p>Talent Magnet Trekt talentvolle mensen aan en benut hen op de best mogelijke manier.</p>
<p>Tyrant Creëert een gespannen omgeving door zijn bekritisierende gedrag.</p>	<p>Liberator Creëert een unieke en zeer motiverende omgeving, waarin iedereen de permissie en ruimte heeft om hun beste werk te leveren.</p>
<p>Know-it-All Geeft persoonlijke sturing en richting om te laten zien hoeveel hij weet.</p>	<p>Challenger Legt uitdagingen in het team of de organisatie, waardoor een stretch kan plaatsvinden.</p>
<p>Decision Maker Neemt besluiten in een kleine groep, waardoor de organisatie in het duister tast over het genomen besluit.</p>	<p>Debate Maker Neemt belangrijke besluiten door middel van het voeren van een debat, waardoor de organisatie na besluit klaar is voor executie.</p>
<p>Micomanager Boekt resultaten door zelf het 'ownership' te houden en zich met alle details te bemoeien.</p>	<p>Investor Geeft anderen volledige vrijheid en verantwoordelijkheid voor hun commitments.</p>



De Accidental Diminishers

Je hebt inmiddels kennism gemaakt met Multipliers en Diminishers en ook ben je bekend met de vijf verschillende disciplines die Multipliers doet verschillen van Diminishers. Voordat we in de volgende hoofdstukken dieper ingaan op de verschillende typen Multipliers en Diminishers, wil ik je eerst kennis laten maken met de 'Accidental Diminishers'.

Want naast de extreme vormen van 'Diminishing' en 'Multiplying' gedrag is gebleken dat veel leiders zonder dat ze het doorhebben of het zo bedoelen 'Accidental Diminishers' zijn. Deze vormen bevinden zich ergens op het continuüm van Diminishers en Multipliers.

Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat deze leiders met de beste bedoelingen in hun werk en hun leidinggevende rol staan, maar door hun gedrag een behoorlijk destructieve uitwerking hebben op de productiviteit van hun mensen.

Liz Wiseman onderscheidt de volgende zes typen:



The Idea Guy

Deze persoon spuit het liefst iedere dag weer tien nieuwe ideeën over hoe dingen beter, anders, sneller, goedkoper kunnen. Dit doet hij vanuit de veronderstelling dat het uiten van nieuwe ideeën de creativiteit en het enthousiasme aanmoedigt bij anderen. Maar wat er eigenlijk gebeurt, is dat hij mensen overweldigt met zijn creativiteit en ideeën waardoor die van hun medewerkers stopt of medewerkers iedere dag een ander idee van The Idea Guy oppakken waardoor focus en effectiviteit afneemt.



Always On

Dit is de persoon die met bakken energie, enthousiasme, drive en passie iedere dag door het kantoor heen rent. De veronderstelling van deze persoon is dat enthousiasme aanstekelijk werkt op de anderen. Het onbedoelde effect is dat hij zo veel ruimte inneemt bij anderen dat die steeds stiller en inactiever worden en de Always On persoon liever gaan mijden.



The Rescuer

De Rescuer is de betrokken manager die onmiddellijk inspringt als er ergens een probleem ontstaat, een deadline dreigt niet gehaald te worden of ergens een knelpunt ontstaat. De intentie is om te zorgen dat het project 'terug op de rit komt' en dat mensen het succesvol afronden. Het effect is echter dat mensen afhankelijk worden van deze manager wat hun eigen kracht en denkvermogen verzwakt.



The Pace Setter

Dit is de leider die (ver) voor de troepen uit is en al helemaal voor zich ziet waar het team of de organisatie naartoe beweegt en daar zelf eigenlijk al is. Deze leiders zetten hoge standaarden voor kwaliteit en snelheid, gericht op het bereiken van de stip op de horizon. Het neveneffect van dit gedrag is echter dat andere mensen toeschouwers worden of opgeven omdat ze het tempo niet kunnen bijbenen.



The Rapid Responder

Deze persoon geeft onmiddellijk antwoord op de moeilijke vragen uit het team of in emaildiscussies. “Wacht maar, ik heb het antwoord al” en “Dit heb ik al vaker gedaan, zo werkt het”. Hij is snel in zijn handelen waardoor zijn team traag wordt. Omdat de Rapid Responder zelf alle beslissingen lijkt te nemen en de meeste ervaring heeft, waardoor de vragen iedere keer bij de Rapid Responder uitkomen en de mensen in het team niet meer zelf op zoek gaan naar de antwoorden.



The Optimist

Tenslotte is daar de Optimist. “De omzet verdubbelen met halve kosten en driedubbele cashflow? Natuurlijk kunnen we dat, let’s go for it!”. De Optimist denkt dat positief denken en het blijven benadrukken dat alles mogelijk is, helpt om barrières te slechten. Maar het effect op het team is dat zij zich afvragen of hun inspanning wel wordt gewaardeerd en zij voelen zich niet erkend in de inspanning die zij moeten verrichten om de ambitieuze doelen te behalen. Liever horen ze iets in de trant van “Ik weet dat de doelstelling enorm ambitieus is, maar als er één groep mensen is die dit kan bereiken dan zijn jullie het”.

Toen ik deze zes typen voor het eerst hoorde, kwam ik er al snel achter dat ik me flink schuldig maakte aan wat *‘Accidentally Diminishing’* gedrag. Zo sta ik als echte *‘Idea Guy’* bijna dagelijks op met wat ik zelf een briljant idee vind en was ik heel goed in staat dat ook in ieder gesprek met mijn collega’s te delen, toetsen en bespreken. Omdat ik dat nou eenmaal leuk vind. Maar het effect bleek (achteraf) inderdaad te zijn dat mensen zich afvroegen of ik eigenlijk wel wist wat ik nou wilde. En ze interpreteerden mijn stroom aan ideeën eerder als een ‘zwalkende koers’ dan als



behulpzaam. Ik heb inmiddels (steeds beter) geleerd om mijn ideeën voor me te houden en gedoseerd, op het juiste moment met slechts enkele mensen te bespreken om vooral geen verwarring te zaaien.

Ik heb ook lange tijd als *'Rescuer'* geacteerd. Vooral omdat mijn eigen kritische standaard het werk zelden goed genoeg vond en dus vond dat ik op het laatst nog wel even moest kijken naar nieuwe voorstellen om ze soms helemaal om te gooien of het werk van anderen af te maken zodat het echt goed werd (dacht ik tenminste). Maar het effect daarvan was dat er steeds meer bij mij kwam te liggen en mensen al eerder half werk gingen afleveren omdat ik het toch wel zou aanpassen of verbeteren. Wat mijn aanname natuurlijk bevestigde dat het zonder mij niet zo goed zou worden.

Inmiddels ben ik grotendeels in staat het werk echt bij anderen te laten en hen alleen desgevraagd van feedback of input te voorzien zodat zij zich zelf verantwoordelijk voelen, maar ook kunnen groeien in hun kennis en ervaring. Dat was best een moeilijk proces want het betekent in het begin ook dat dingen dus minder goed aflopen dan mogelijk was geweest als ik me er mee bemoeid had. Maar inmiddels zie ik dat diverse collega's werkelijk zeer goed werk afleveren en misschien wel beter dan ik ooit zou kunnen. Kortom, het werkt echt!

Nu ik je wellicht bewust hebt gemaakt van eigen 'accidental diminishing' gedrag, neem ik je graag verder mee in de vijf verschillende disciplines die Multipliers onderscheiden van Diminishers.





THE OPTIMIST

INTENTION:

To create a belief that the team can do it

OUTCOME:

People wonder if they appreciate the struggle and the possibility of failure.



THE ACCIDENTAL DIMINISHER is the well-intended leader, often following popular management practices, who subtly and, completely unaware, shuts down the intelligence of others.



SIX TYPES OF ACCIDENTAL DIMINISHERS



THE RESCUER

INTENTION:

To ensure people are successful and to protect their reputation

OUTCOME:

Their people become dependent on them, which weakens their reputation.



THE RAPID RESPONDER

INTENTION:

To keep their organization moving fast

OUTCOME:

They move fast, but their organization moves slowly because there is a traffic jam of too many decisions or changes.



THE IDEA GUY

INTENTION:

For their ideas to stimulate ideas in others

OUTCOME:

They overwhelm others, who either shut down or spend time chasing the idea du jour.



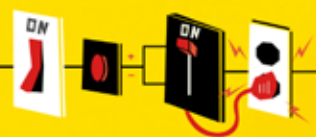
THE PACESETTER

INTENTION:

To set a high standard for quality or a pace

OUTCOME:

Other people become spectators or give up when they can't keep up.



ALWAYS ON

INTENTION:

To create infectious energy and share their point of view

OUTCOME:

They consume all the space, and other people tune them out.



FROM 'MULTIPLIERS' BY LIZ WISEMAN

www.multipliersbooks.com

De Talent Magnet versus de Empire Builder

Multipliers handelen als Talent Magnets. Ze zijn in staat talentvolle mensen aan te trekken en hun volle potentieel in te zetten. Ze krijgen toegang tot het beste talent. Niet zozeer omdat ze geweldige recruiters zijn maar omdat mensen in de rij staan om voor hen te werken. Mensen zoeken Talent Magnets op omdat ze weten dat hun capaciteiten worden gewaardeerd en van waarde zijn.

Talent Magnet vs Empire Builder

Aan de andere kant van de Talent Magnet vinden we de Diminisher variant, de Empire Builder. Empire Builders halen toptalent binnen met grote beloften, maar maken die niet waar omdat ze hun talenten onderbenutten en de beloften teleurstellingen worden. Dit komt omdat ze de mensen in hun team vooral inzetten voor persoonlijk gewin en zelfpromotie. Empire Builders verzamelen mensen als trofeeën in hun prijzenkast, maar ze doen er weinig mee waardoor deze trofeeën hun glans verliezen.

Beide benaderingen leiden tot een voorstelbaar proces: de Talent Magnet trekt steeds meer en meer talenten aan, de Empire Builder leidt tot een proces van neergang. Wat is het dan dat Talent Magnets concreet anders doen? Er zijn vier opvallende zaken:

Ze zoeken overal en bij iedereen naar talent

Talent Magnets zijn altijd en overal bezig met het vinden van talent, niet alleen in hun directe omgeving. Ook bij vrienden, in hun netwerk, als ze in een restaurant zitten of waar dan ook. Ze beseffen ook dat talent in veel verschillende vormen bestaat en ze zoeken dus niet primair naar klonen van zichzelf. In hun zoektocht naar talent zijn ze letterlijk grenzeloos. Daarom kom je ze vaak tegen aan de top van de organisatie of in essentiële staf functies of zijn ze in staat cross-functionele projecten en intercompany activiteiten te ontplooien.

Ze vinden iemands 'native genius'

Talent Magnets vinden de essentiële talenten bij iemand. Dus niet alleen een specifieke sterkte of vaardigheid, maar hetgeen mensen van nature graag doen. Met gemak (zonder extra inspanning) en uit zichzelf (zonder



voorwaarden). Ze zouden het zelfs doen als ze er niet voor betaald worden. En dat is dan ook meteen een vindplaats van dat specifieke talent: veel mensen doen buiten hun werk bijzondere dingen in de hoek van vrijwilligerswerk, buurtvereniging, bestuur van clubs of sportverenigingen en dergelijke. Daar is vaak de sleutel van hun native genius te vinden. Vragen die hierbij horen zijn bijvoorbeeld:

- Waar is deze persoon beter in dan wie dan ook?
- Wat doen ze beter dan de mensen om hen heen?
- Wat doen ze zonder inspanning?
- Wat doen ze zonder het te hoeven vragen?
- Wat doen ze graag zonder ervoor betaald te hoeven worden?

Het lastige deel hiervan is dat mensen dit vaak van zichzelf helemaal niet weten omdat het immers voor hun vanzelfsprekend en leuk is om te doen. De kerntaak van een Multiplier is dan ook de persoon in kwestie te helpen hun native genius te benoemen, concreet te maken. Dit versterkt hun zelfinzicht en stelt ze in staat hun native genius vaker en breder in te zetten en daarmee nog sterker te maken.

Ze gebruiken het volle potentieel van mensen

Zodra een Talent Magnet iemands native genius heeft ontdekt, zoeken ze naar mogelijkheden die om dat talent vragen. Sommige dingen liggen daarbij voor de hand, maar als dat niet direct het geval is gaan ze er specifiek naar op zoek. Vanuit het idee dat rondjes rondjes zijn en geen vierkantjes worden, helpen competentie- en functieprofielen hier niet altijd bij. Die zijn immers vanuit de organisatie opgesteld en veronderstellen een maakbare en controleerbare wereld.

Maar binnen dezelfde functiegroep kunnen heel verschillende native geniuses zitten. Binnen een team van accountmanagers kan het zo zijn dat er iemand is die niets liever doet dan contact maken met andere mensen en uitvinden waar zij behoefte aan hebben, terwijl de andere accountmanager het liefst briljante voorstellen uitwerkt voor klanten. De Talent Magnet zal dan binnen zijn team de functies zo inrichten dat de native genius het best tot zijn recht komt.



Ze verwijderen de 'blockers'

Talent Magnets verwijderen de factoren die groei van talenten in de weg staan. Ze accepteren geen prima donna's in hun team waar de rest van het team onder moet leiden. En ze zorgen ervoor dat ze zelf niet in de weg zitten. Een van de onderzochte Multipliers hanteerde bijvoorbeeld het veelzeggende mantra: "Ignore me as needed to get your job done".

Ik bleek een blocker

In mijn persoonlijke reis naar een Multiplier (to be) ontdekte ik bijvoorbeeld dat ik zelf een blocker was geworden. Ik bemoeide me overal mee, omdat ik immers in de (Diminishing) veronderstelling was dat het zonder mij toch echt niet goed zou komen. En zonder dat ik het doorhad, belemmerde dat de groei van anderen.

Geen krabsalade?

Een doorslaggevend moment was dat ik in de lift stond met een paar collega's waarop één van hen aan mij vroeg: "Zeg Huib, klopt het dat we van jou geen krabsalade meer mogen eten tijdens de lunch?" Ik wist niet wat ik hoorde. Was werkelijk de indruk ontstaan dat ik me tot op dit detail bezig hield met wat wel en niet ok was? Dat was echt een doorslaggevend moment voor mijzelf om een groot aantal zaken los te gaan laten en verantwoordelijkheden bij anderen te gaan beleggen.

Werk maken van mijn native genius

Vervolgens duurde het nog best een tijd voor dit proces verder was doorlopen, maar inmiddels heb ik onderkend dat mijn native genius zit in onder meer het ontdekken van nieuwe inzichten, mogelijkheden en ideeën en niet in het managen en aansturen van een hele organisatie. Dit heeft ertoe geleid dat ik mijn rol als algemeen directeur heb losgelaten en daar iemand bij heb gezocht die veel beter in dat profiel past. Ik ben er zelf gelukkiger van geworden en de mensen in onze organisatie ook.

De belofte aan een Multiplier is dat je twee keer de capaciteit van je mensen krijgt en een 'groei dividend' omdat het talent van de mensen groeit onder de leiding van een Multiplier. Hoe word je dan een Talent Magnet?



Word een genius watcher

Een essentiële taak is om een 'genius watcher' te worden. Overal waar je komt en mensen aan het werk ziet of dingen ziet doen, kun je je afvragen wat ze uit zichzelf en zonder inspanning doen.

Zo is er een verhaal van een onderzochte Multiplier die in een vliegtuig zat voor een verre reis. Comfortabel in de business class met het uitzicht om een nacht goed te slapen, ontdekte hij tijdens de start al dat er achter hem een baby zat... In de business class nog wel! De irritatie nam al snel toe na 15 minuten onophoudelijk huilen. Maar op een gegeven moment ging hij zich richten op de moeder. Hij zag hoe zij geduldig en zorgzaam met de baby omging en daarbij de behoeften van de baby en de frustraties van de passagiers zoveel mogelijk balanceerde. Hij begon met haar te praten en leerde meer over haar, haar inspanning met de baby en haar interesses. En van daaruit begon hij zich af te vragen wat haar talenten zijn en welke rol die in zijn team konden vervullen.

Train en experimenteer

Nee, hij bood haar geen baan aan tijdens de vlucht en ook niet daarna. Waar het om gaat, is dat hij zichzelf aan het trainen was in 'genius watching', ook op de meest onverwachte situaties en omstandigheden.

Start er eens mee in je team. Vervolgens kun je het testen bij anderen en de persoon in kwestie en er rollen en taken bij bedenken. Denk daarbij niet aan bestaande functieprofielen of liever, laat je daar niet door beperken. Experimenteer eens met een tijdelijke aanvullende opdracht die past bij iemand genius. En kijk wat er vervolgens gebeurt...



De Liberator versus de Tyrant

Multipliers creëren een intense werkomgeving waarin intelligentie kan floreren. Aan de andere kant van het spectrum vinden we de Tyrant die een gespannen omgeving creëert wat de kracht en competentie van mensen onderdrukt.

We werken in een periode waarin de Tyrant sterk is. Door de druk op resultaten in de afgelopen jaren zijn veel managers de druk die ze zelf voelen, gaan verleggen op hun mensen. Controle nam toe, korte termijn denken ook. De vergelijking wordt gemaakt met het type Miranda Priestly in de film 'The Devil wears Prada'.

Onder de radar

De Tyrant maakt mensen angstig, zorgt dat mensen 'onder de radar' blijven, precies doen wat goed is en vooral voorkomen welke fout dan ook te maken. Dit is de vorm van spanning die ervoor zorgt dat het talent van mensen verschrompelt.

De Tyrant doet dit niet per se omdat hij of zij een soort dictator is. Het is eerder onvermogen om op een meer effectieve manier om te gaan met de druk die hij of zij zelf voelt. Maar er is een alternatief: de werkwijze van de Liberator.

Groeien en transformeren

De Liberator zorgt ervoor dat er goede dingen gebeuren. Ze creëren situaties waarin talenten worden gevraagd, groeien en transformeren tot concrete resultaten. Die situaties zijn bijvoorbeeld:

- Er ontstaan 'vanzelf' goeie ideeën;
- Mensen leren snel en passen zich aan veranderende omstandigheden aan;
- Mensen werken gezamenlijk;
- Complexe problemen worden opgelost;
- Moeilijke taken worden volbracht.



Liberators zijn ertoe in staat om twee schijnbare tegenstellingen aan elkaar te verbinden. Ze zorgen er voor dat je je tegelijkertijd ‘op je gemak voelt’ en de druk van het presteren voelt. De Liberator ziet de volgende uitwisseling: “ik geef jou de ruimte en jij levert mij je beste werk.” Ze creëren druk maar geen stress. Hoe ze dat doen? Door middel van de volgende drie dingen:

1. Liberators geven de ruimte

Liberators geven niet ‘eventjes’ de ruimte om er vervolgens meteen weer in te springen als het nodig is. Ze geven blijvend de ruimte, doordat ze in staat zijn zichzelf terug te houden. Dit is één van de moeilijkste dingen voor ‘command & control’ managers die vooral veel in hiërarchische organisaties gevonden worden. Immers, als het mis dreigt te gaan of niet snel genoeg gaat, zit de manager er doorgaans snel weer bovenop. Lijstjes doorlopen, de details induiken en bovenop de cijfers zitten, is typisch gedrag dat hierbij hoort.

De reden dat het voor veel managers zo moeilijk is zichzelf in te houden, is dat ze de Diminisher’s mindset hebben dat het mensen niet lukt zonder dat zij zich ermee bemoeien. En dus is ieder signaal waaruit blijkt dat het niet lukt een bevestiging en reden om je ermee te gaan bemoeien. De Multiplier denkt ‘mensen zijn slim en vinden wel een oplossing’ en houden zich dus op afstand. Dit is iets anders dan dat ze niet geïnteresseerd of betrokken zijn. Ze laten het (denk)werk over aan hun mensen totdat het gelukt is. Daarbij veranderen ze hun gedrag van praten naar luisteren. Ze vertellen dus niet wat er moet gebeuren, maar helpen de ander om oplossingen te vinden door het stellen van vragen en heel goed luisteren. Ze luisteren vanuit de honger die ze hebben om exact te begrijpen welke kennis en kwaliteiten de ander nog meer heeft dan ze al wisten. En het resultaat van het luisteren en stellen van vragen is dat de ander ruimte krijgt.

Persoonlijk heb ik dit vaak (en nog steeds) als één van de moeilijkste taken gezien. En dat terwijl ik heel goed kan luisteren en vragen stellen, daar zelfs een voorkeur voor heb. Maar ik vond (vind) mezelf ook wel erg slim met een mening die doorgaans ook echt wel iets toevoegt. Maar juist



daardoor gingen de mensen in mijn organisatie vaak de vraag aan mij stellen en beantwoordde ik die natuurlijk graag, omdat ik dacht dat de ander het antwoord niet had. Met als gevolg dat de vragen bleven (blijven) komen terwijl ik graag wil dat anderen met briljante ideeën en antwoorden komen waar ik zelf nog helemaal niet aan gedacht had.

Play fewer chips

Over 'loslaten' wordt in dit verband veel gezegd en geschreven. "Je moet durven loslaten." En dat kan zelfs tot in een diep psychologisch en zelfs spiritueel onderwerp worden verkend en geleerd. Maar minstens zo praktisch waren de lessen die ik in de Multipliers training heb geleerd. Om er één te noemen: play fewer chips.

Met 'minder chips (fiches) spelen' wordt bedoeld dat je jezelf tijdens een meeting maar vijf chips geeft. Iedere chip heeft een 'spreektijd' van bijvoorbeeld 10, 20, 30, 60 en 120 seconden. Ja, seconden. Dit dwingt je om je af te vragen wanneer je werkelijk iets moet zeggen om toe te voegen aan de intelligentie van de anderen en de rest van de discussie en het denkwerk aan de anderen moet laten. Een meeting van een uur geeft jou daarbij dus 4 minuten totale spreektijd, dat is inclusief de opening, samenvatting en afsluiting. Probeer maar eens, het werkt echt!

2. Liberators verwachten het beste werk van hun mensen

Liberators zijn geen 'softies'. Ze verwachten echt goed werk en niets minder dan dat. Van Henry Kissinger gaat het verhaal dat toen hij van één van zijn mensen een rapport kreeg de simpele vraag stelde: "Is this your best work?". De persoon in kwestie dacht vervolgens een moment na en antwoordde "Mister Kissinger, I think I can do better." Twee weken later kwam hij weer terug met het gereviseerde rapport. Kissinger bewaarde het een week en vroeg vervolgens: "Are you sure this is your best work?" De persoon in kwestie nam het rapport vervolgens terug vanuit de veronderstelling dat er nog iets miste. En bij de derde keer dat hij zijn rapport inleverde, zei hij "Mister Kissinger, this is my best work" waarop Kissinger antwoordde: "dan zal ik het dit keer lezen".



Wat hier ook bij hoort, is dat Liberators een onderscheid maken tussen het 'beste werk' en de uitkomsten. Van mensen verwachten dat ze hun beste kunnen geven is iets anders dan erop staan dat gewenste resultaten worden geboekt. Stress wordt veroorzaakt als van mensen wordt verwacht dat ze resultaten produceren waar ze zelf onvoldoende invloed op kunnen uitoefenen. Maar ze voelen positieve druk als het beste werk van hen verwacht wordt. Daar hebben ze immers controle over.

De link met performance management wordt hier ook duidelijk. Het heeft dus geen enkele zin om KPI's 'top-down' naar beneden te laten cascaderen en daar nog even 10% bovenop te doen voor de extra stretch wanneer mensen het gevoel hebben dat ze onvoldoende invloed hebben op die uitkomsten. Dit is een belangrijke reden waarom performance management vaak een averechts effect heeft. Je kunt mensen alleen verantwoordelijk houden voor wat ze zelf daadwerkelijk kunnen beïnvloeden en bereiken.

3. Ze creëren snelle leercycli

Liberators geven de ruimte om fouten te maken en geven die zelf ook toe. Dat laatste is extreem belangrijk, want daarmee wordt naar de mensen toe de ruimte gegeven om dat ook te doen. Mits er ook van wordt geleerd. Twee keer dezelfde fout maken, is niet acceptabel.

Dit maakt dat het voor Liberators belangrijk is om vooraf te definiëren wanneer het wel en wanneer het niet 'ok' is om een fout te maken. Er zijn immers situaties denkbaar waarin een fout maken echt niet kan. Denk bijvoorbeeld aan ethische of waardenkwesties of de extreem belangrijke pitch bij een klant waarvan het bedrijf in belangrijke mate afhankelijk is.

In heel veel andere situaties is een fout maken prima en zelfs zeer leerzaam, want dat betekent dat anderen beter worden.

Een snelle start maken als Liberator?

Begin dan eens met het experiment van de chips. En zorg dat je in de eerstvolgende meeting maar 5x aan het woord bent.



De Challenger versus de Know-it-All

The number one difference between a Nobel prize winner and others is not IQ or work ethic, but that they ask bigger questions.

Peter Drucker

Stelling: veel managers worden managers omdat ze Know-it-Alls zijn.

Het zijn de beste vakmensen die om hun kennis en ervaring worden geprezen en daarom manager worden, want niemand is beter dan zij zijn. Een grote fout welke uiteindelijk de kennis in een bedrijf beperkt, zo blijkt uit Multipliers onderzoek. Wat er namelijk gebeurt is dat de Know-it-All de antwoorden geeft en alleen de vragen stelt waar hij zelf het antwoord op weet. En dus is de Know-it-All de beperkende factor voor kennisvergroting.

De Challenger: mijn mensen zijn slim!

Aan de andere kant van het spectrum vinden we de Challenger. Deze blinkt uit in het stellen van uitdagende vragen waar hij zelf niet het antwoord op weet. De Challenger vertrouwt erop dat zijn mensen slim zijn en de antwoorden kunnen geven. De Challenger pusht het denken naar een hoger niveau door de vragen te stellen die niemand stelt. “Hoe kunnen we drie keer meer omzet maken zonder dat we onze kosten verhogen?”, “Gegeven de kennis in ons bedrijf, welke producten en diensten kunnen we ontwikkelen die additionele omzetstromen gaan leveren?”, “De norm is dat proces x of y zes dagen duurt, hoe kunnen we het binnen een dag doen?”.

De Know-it-All hanteert de aanname dat mensen de antwoorden nooit zouden vinden zonder hem. De Challenger gaat er van uit dat mensen beter worden door ze te challengen.

De Challenger doet daartoe drie dingen:

1. Hij maakt de mogelijkheden zichtbaar;
2. Hij legt een uitdaging in het team;
3. Hij genereert geloof dat het mogelijk is.



De mogelijkheden zichtbaar maken

Multipliers geven niet gewoon de antwoorden. Ze geven net genoeg informatie over de richting en prioriteiten om het denken uit te dagen en om mensen te helpen de mogelijkheden te ontdekken en zelf te gaan zien.

Eén van de beste manieren om een mogelijkheid zichtbaar te maken, is om die door de mensen zelf te laten ontdekken. Daardoor begrijpen mensen de noodzaak, begrijpen ze het probleem en vaak hoeft de leider alleen maar uit de weg te gaan om het probleem vervolgens te laten oplossen.

Een andere methode die ze vaak hanteren is dat ze de gangbare aannames challengen. Vooral uitspraken als ‘zo doen we het hier nou eenmaal’ of ‘zo werkt het hier’ zijn red flags voor Challengers.

Challengers bieden een startpunt, niet een complete oplossing. Door het startpunt te definiëren worden de vragen opgeroepen, niet de antwoorden.

De uitdaging benoemen

Zodra de mogelijkheden zichtbaar zijn geworden, mobiliseert de Challenger de organisatie om het beste van haar (denk-en-doe)vermogen te geven. Waar Diminishers een grote gap laten ontstaan tussen wat zij weten en wat anderen weten, leggen Multipliers eigenlijk een soort ‘vacuüm’ aan die mensen in hun uitdaging trekt.

Een prachtig voorbeeld in het boek Multipliers is de case van Matt McCauly, hij is de CEO van Gymboree, een zeer succesvolle online winkel van kinderkleding. Toen Matt aantrad, ging hij zich verdiepen in het voorraadbeheer (hij had daar een achtergrond in). Volgens zijn calculaties zou het mogelijk moeten zijn de winst aanzienlijk te vergroten door dingen beter te doen. Hij benoemde die mogelijkheid in termen van de koers van het aandeel die op dat moment 69 cent was. Hij legde zijn Mission Impossible doelstelling neer om binnen een jaar boven de 1 dollar uit te komen. Aanvankelijk was er ongeloof (“dat kan helemaal niet”) maar met zijn inzichten en calculaties bood hij een startpunt en legde hij de vraag



neer bij al zijn MT leden: “wat is de Mission Impossible voor jouw team?”. Het management ging snel mee in het enthousiasme en de mogelijkheden die Matt liet zien en binnen korte tijd hadden alle 9.500 medewerkers hun eigen Mission Impossible doelstelling.

Een jaar later was de koers 1,19 dollar! Matt stopte hier niet, maar verhoogde de lat vervolgens naar twee dollar en het jaar daarna naar drie dollar. Je raadt het al, uiteindelijk kwamen ze ruim boven die drie dollar uit.

Het punt is hier niet dat de aandelenkoers zo hoog mogelijk moet worden, maar dat er veel meer mogelijk was dan aanvankelijk werd gedacht (een vervijfvoudiging van de koers) door de hele organisatie te Challenges op een Mission Impossible. Het mooie van de term Mission Impossible was hierbij dat er impliciet werd aangegeven dat het eigenlijk onmogelijk was en dat falen dus een optie is. Het werd dus niet een opgelegde target die stress en druk veroorzaakte, maar een uitdaging die energie en ruimte gaf om dingen anders en beter te gaan doen met enorme positieve gevolgen voor iedereen.

Ze genereren geloof dat het mogelijk is

Zoals in het voorbeeld van Matt al beschreven werd, genereerde hij het geloof door zijn eigen calculaties te delen en bood hij een startpunt waar te beginnen (voorraadbeheer). Toen het team de uitdaging oppakte, zorgde hij ervoor dat er quick wins waren waardoor het team en de organisatie binnen korte tijd ging inzien dat de Mission Impossible daadwerkelijk mogelijk was. Dit veroorzaakte de energie om ermee door te gaan en uitkomsten te realiseren die Matt misschien ook wel voor onmogelijk had gehouden.

Een essentieel punt hierbij is dat er korte, snelle leercycli werden doorlopen. Voor een periode (zeg een maand) werden doelen bepaald, na een maand werden die gezamenlijk geëvalueerd, werd er geleerd en werden doelen voor de volgende periode benoemd. Het werkelijk doorlopen van zo'n korte leercyclus (waarvan ik vaak zie dat het niet gebeurt), maakt dat de collectieve intelligentie in korte tijd enorm toeneemt. Bovendien zit het leren in de actie (wat hebben we gedaan) en niet in de discussie (wat zouden we kunnen gaan doen).



Hoe word je een Challenger?

Ten eerste is het dus cruciaal dat je jouw eigen mindset over jezelf en je team kritisch bekijkt. Ben je de Know-it-All of werkelijk de Challenger? Ik betrapte mezelf er bijvoorbeeld op dat ik een behoorlijke dosis Know-it-All in me heb en vaak ook echt dacht dat het niet goed ging komen als ik me er niet mee bemoeide. En daar kreeg ik vervolgens natuurlijk gelijk in. In de afgelopen periode waarin ik heel bewust de Multiplier reis aan het maken ben, neem ik mezelf in iedere meeting en gesprek met collega's voor dat de ander veel intelligenter is dan ik aanneem en dwing ik mezelf niet met antwoorden te komen maar met vragen.

Dat is dan ook het tweede punt: verschuif in extreme mate naar het stellen van vragen. Vragen die uitdagen, aan het denken zetten, die de ander(en) helpen om antwoorden te vinden en het conventionele denken uitdagen.

De derde tip is om 'te gaan reizen'. Neem jezelf en je team mee de straat op waar je klanten zitten, ontdek wat ze willen, wat ze bezig houdt of ga naar een plek waar je op ideeën kunt komen. Uit de ivoren torens en vergaderkamers naar de plaats waar de klanten zijn of de mogelijkheden en ideeën kunnen worden gevonden. Een heerlijk voorbeeld is dat we vanuit VDS een top-100 van managers eens een dag de straat op hebben gestuurd in het kader van een 'Customer Journey' met per team een cameraploeg waarop live interviews van top-100 managers met (potentiële) klanten werden gevoerd over de producten, diensten en behoeften van klanten met betrekking tot deze branche. Aan het eind van de dag waren alle camerabeelden gemonteerd en tijdens het diner was het collectieve beeld van de markt en haar behoeften letterlijk in beeld gebracht, wat een enorme dosis energie en vernieuwing in gang heeft gezet.



De Debat Maker versus de Decision Maker

It is better to debate a decision without settling it than settling a decision without debating it.

Quote uit Hoofdstuk 5 van Multipliers, Joseph Joubert

De Debate Maker

De Debate Maker snapt dat het beter is om de moeilijke en belangrijke beslissingen te nemen door het intellect van de mensen aan te spreken, dan om deze beslissingen helemaal zelf te nemen. Dit 'snappen' zit in drie dingen:

- Hij gaat er vanuit dat het collectief meer weet dan hijzelf;
- Hij gaat er vanuit dat het collectief in staat is tot de beste input die nodig is om een besluit te kunnen maken;
- Door het betrekken in het besluitvormingsproces gaat de executie daarna veel sneller en effectiever (niet te verwarren met 'buy-in').

Aan de andere kant van de Debate Maker vinden we de Diminisher variant, de Decision Maker. De Decision Maker neemt zijn besluiten in een kleine groep. Deze Diminisher variant maak ik vaak mee (en deed dat ook zelf): een klein team van insiders (meestal het MT) maakt de beslissingen, veelal op de hei, om dan terug te keren, te 'communiceren' en te verwachten dat dan de executie van het besluit zal plaatsvinden. Wat vervolgens maar zelden gebeurt. De reden hiervan is dat mensen niet snappen waarom het besluit is genomen, omdat zij slechts een paar snippers van het hele plaatje meekrijgen of zien. Of zij zijn het niet eens met de beslissing, maar daar is geen ruimte meer voor. Beide scenario's leiden ertoe dat de energie van het besluit en de gedachte daarachter niet overkomt en er niets of te weinig gebeurt. Vervolgens leidt dat tot ergernis bij dat MT, de directeur of CEO die niet begrijpen waarom mensen de besluiten niet gewoon uitvoeren en daar buitengewoon gefrustreerd over kan raken. Met een negatieve spiraal tot gevolg (meer pushen, nog minder begrip bij mensen enzovoort).



De Multipliers mindset is een andere en met betrekking tot het nemen van beslissingen handelt die als volgt:

Een goede voorbereiding is het halve werk

De Debate Maker weet dat de voorbereiding van een debat cruciaal is. Daarom is hij heel helder in de vraagstelling die vaak het karakter heeft van “gaan we x doen of niet”, dus een ja/nee vraag. Hierin worden de aannames ter discussie gesteld, worden verschillende gezichtspunten gevraagd en wordt mensen gevraagd met onderbouwingen te komen. Voor het debat wordt een team geformeerd dat bestaat uit mensen met een diep inzicht in het probleem of thema, de belangrijkste stakeholders en degenen die medeverantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de uitkomst van het besluit.

Vervolgens wordt aan mensen ter voorbereiding gevraagd om met harde data te komen. Persoonlijke meningen en voorkeuren worden niet gevraagd. Die data helpen om te onderbouwen wat vanuit het perspectief van het bedrijf uiteindelijk het beste is, dus gaat voorbij aan individuele belangen of die van teams of silo's binnen het bedrijf.

Tenslotte maakt de Debate Maker vooraf helder wat er bediscussieerd wordt, waarom en hoe het besluit gaat worden genomen. Dit kan door de Debate Maker zelf gebeuren na afloop van het debat of als collectief. Het één is hierbij niet beter dan het ander. Wel is het cruciaal dat vooraf voor iedereen helder is wat het besluitvormingsproces precies inhoudt.

Energie in het debat

Uit het onderzoek van Liz Wiseman kwam naar voren dat er vier ingrediënten van een goed debat zijn:

- **Uitnodigend en onderhoudend (engaging) door een belangrijke vraag die voor iedereen relevant is;**
- **Veelomvattend: de juiste informatie wordt gedeeld om een holistisch en collectief begrip te krijgen van de issue waar het debat over gaat;**
- **Gebaseerd op feiten: het debat wordt gevoerd op basis van feiten, geen meningen;**



- **Leerzaam: mensen verlaten het debat met de focus op wat ze geleerd hebben in plaats van wie gewonnen heeft.**

Dat laatste punt is belangrijk. In Nederland wordt de term ‘debat’ nogal eens geassocieerd met winnen/verliezen, strijd, conflict, wel/niet, politieke discussies enzovoort. Waar een debat in de Multiplier context dus om gaat is om door middel van inzichten en het delen van feiten als collectief tot het beste inzicht te komen.

Om tot het beste debat te komen, zorgen Debate Makers zowel voor veiligheid als voor ‘rigor’ wat zich laat vertalen in termen als diepgang, rigoreusheid, scherpste. Als volgt:

<p>Veiligheid (yin)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geven als laatste hun mening nadat iedereen zijn gezichtspunt heeft kunnen delen. • Moedigen anderen aan om ook de tegenovergestelde positie in te nemen. • Moedigen alle gezichtspunten aan. • Focussen op de feiten. • Depersonaliseren de issues en houden het niet-emotioneel. • Ze kijken voorbij de hiërarchie, functies en titels.
<p>Rigor (yang)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen moeilijke vragen. • Challengen de onderliggende aannames. • Zoeken voor bewijs in de data. • Vallen de issues aan, niet de mensen. • Vragen herhaaldelijk ‘waarom’ om tot de essentie te komen. • Ze stellen beide kanten van het probleem ter discussie.



Ze nemen een weloverwogen besluit

Na het debat kan het besluit genomen worden in lijn met het besluitvormingsproces zoals dat vooraf afgesproken was.

Aangezien dat voor iedereen helder was en de belangrijkste actoren en gezichtspunten vertegenwoordigd waren in het debat, kan de beslissing worden genomen en vervolgens gedeeld worden met alle betrokken inclusief de uitleg en rationale voor het besluit.

Dit betekent niet per se dat iedereen persoonlijk blij hoeft te zijn met het besluit, maar de kans is zeer groot dat in ieder geval iedereen begrijpt waarom dit besluit genomen is, hoe het tot stand gekomen is en waarom dat het belang van de organisatie ermee gediend is.

De grootste winst zit vervolgens in het feit dat de aanloop naar het besluit wellicht langer duurt dan de snelle manager die als een echte Don Quichot in z'n eentje de moeilijke besluiten neemt, maar dat de tijd van de uitvoering van het besluit (en dus de doorwerking in de resultaten) veel sneller verloopt dan bij de manier waarop Diminishers hun besluiten nemen.

Dus, beste leider, wil je effectieve, werkelijk goede besluiten nemen over moeilijke beslissingen? Voer het debat!



De Investor versus de Micromanager

We zijn alweer toe aan het laatste type Multiplier: de Investor.

Op het continuüm Multiplier naar Diminisher staat de Investor tegenover de Micromanager.

Deze laatste is een herkenbaar type in veel organisaties (ook bij mezelf), die het liefst resultaten bereikt door persoonlijke betrokkenheid en bemoeienis bij het werk dat gedaan wordt. Wat de Micromanager echter niet doorheeft, is dat door die bemoeienis het zelfstandig denken en werken wordt verkleind in plaats van vergroot. Met als gevolg dat (goede) resultaten alleen bereikt worden zolang de Micromanager zich ermee bemoeit. Hiermee wordt de Micromanager zelf de bottleneck voor groei van de mensen in zijn team en lukt het niet om mensen in het team eigen verantwoordelijkheid te laten nemen voor de resultaten.

Hierdoor ontstaat een negatieve spiraal: de Micromanager bemoeit zich steeds meer en vaker met het werk omdat het volgens hem niet goed genoeg is wat mensen leveren. De mensen laten het steeds meer over aan de Micromanager (want die vindt er toch wel wat van) wat de Micromanager verder bevestigt dat het zonder hem echt niet gaat lukken.

Juist in huidige tijden waar de resultaten onder druk staan is de reflex van veel leidinggevenden om meer te gaan Micromanagen vanuit het idee dat controle en grip nodig is om sneller de juiste resultaten te bereiken. Dat kan natuurlijk werken op de (hele) korte termijn, maar versterkt de negatieve spiraal zoals beschreven en voorkomt een structurele doorbraak in verbetering van resultaten.

Hoe dan wel?

In de eerste plaats is hier weer de basis mindset van de Multiplier versus de Diminisher essentieel. Ga je er als leider vanuit dat mensen slim zijn en zelf wel een oplossing kunnen bedenken of is het uitgangspunt dat het zonder jou echt niet gaat lukken?



Beter dan ik zelf ooit zou kunnen!

Mijn ervaring is dat een verschuiving in mijn eigen mindset van de Diminisher naar Multiplier leidde tot ander gedrag van mijzelf. Door het vertrouwen uit te spreken dat mensen er zelf wel iets moois van kunnen maken en de juiste dingen kunnen doen, ging ik loslaten. En vrij bizar om te zien tot welke resultaten dat leidde: mensen kwamen met briljante ideeën, oplossingen voor praktische problemen of werkelijk goed doordachte voorstellen voor onze klanten. Beter dan ik zelf ooit zou kunnen!

Dit loslaat proces gaat niet van de ene op de andere dag. Maar met behulp van de Multipliers aanpak gaat het veel sneller dan ik zelf voor mogelijk hield. De Investor doet daartoe drie dingen:

Definieer ownership

Het startpunt is dat het glashelder moet zijn wat er eigenlijk precies bereikt moet worden. Dit wordt besproken met de medewerker in het team. Daarbij maakt de leider expliciet duidelijk dat de medewerker ownership heeft voor het eind resultaat. En als de leider daarbij ook nog eens de doelstelling stretcht en vertrouwen uitspreekt, krijgt de medewerker de ruimte om los te gaan.

Een praktische vaardigheid hierbij is om de medewerker '51% of the vote' te geven. Dat wil zeggen dat het prima is als de medewerker jouw input en suggesties vraagt, maar de medewerker beslist wat er uiteindelijk gaat gebeuren. Daar kun je dus niet halverwege op terugkomen, want dan treedt de negatieve spiraal van de Micromanager weer in werking.

Investeer middelen

Als je een medewerker in je team de opdracht en ruimte geeft is het de taak van jou als leider om ondersteuning te bieden. Dat kan bestaan uit het delen van ervaringen, coachen (door vragen te stellen!) en het bieden van back-up of het oplossen van knelpunten die de ruimte beperken van de medewerker. Nadrukkelijk neem je de problemen niet over, maar maak je het speelveld vrij, zodat de medewerker kan doen wat er nodig is.



Houd mensen accountable

Dit is voor veel leidinggevenden lastig. Zeker wanneer ze zien dat het project of de opdracht niet snel genoeg gaat of niet helemaal voldoet aan de normen die de leidinggevende zelf hanteert. Maar dat is wel onderdeel van 'de deal'. Want zodra hierin wordt ingegrepen zijn we terug bij af.

Andersom is het ook prima als de medewerker bij jou als leidinggevende problemen of knelpunten komt delen, maar het is altijd zaak om de bal terug te laten rollen naar de kant van de medewerker. Geen apen op de schouder nemen, of problemen overnemen zodra het te spannend wordt (zie ook de eerder genoemde typen van Accidental Diminishers zoals de Rescuer...).

Wat de Investor dus doet, is de natuurlijke consequenties van het loslaten en accountable houden van anderen respecteren. Dat kan er dus toe leiden dat de resultaten anders zijn (beter of slechter) dan wanneer de leidinggevende zich er zelf mee bemoeid had, maar dat is tegelijkertijd de route naar (structureel) succes en groei van mensen in het team.

Waar te beginnen?

Startvragen voor de Investor (to be) kunnen zijn:

- Welk project, taak of opdracht moet ik teruggeven aan mijn medewerkers?
- Waarom lukt het mensen in mijn team niet om ownership te nemen?
- Wanneer krijg je de neiging om je te gaan bemoeien met de voortgang?
- Wat zijn de lessen die mensen zelf moeten leren (misschien door te falen) waardoor ze de volgende keer drie keer beter hun werk kunnen doen?
- Waarmee moet je ophouden?
- Wat kan een goede stretch doelstelling zijn voor een of meerdere van je medewerkers waarvan je vermoedt dat ze tot meer in staat zijn dan je nu van ze krijgt?



Hoe nu verder?

Je hebt nu een korte introductie gekregen in de vijf disciplines van Multipliers en voldoende stof om over na te denken. Zoals ik in het voorwoord al geschreven heb, is Multipliers een makkelijk te implementeren concept: door slechts een verandering van mindset en een aantal schijnbaar eenvoudige gedragsveranderingen zijn Multipliers in staat om toegang te krijgen tot 2x de reeds aanwezige intelligentie, de productiviteit te verdubbelen en daarmee de nieuwe uitdagingen aan te gaan die een veranderde organisatie (én maatschappij) met zich meebrengt. In tijden dat iedereen schrijft, praat en denkt over meer doen met minder, nieuw leiderschap, omgekeerde piramides, het nieuwe werken, generatie Y, zou Multipliers wel eens het (makkelijke) antwoord kunnen zijn.

Wereldwijd wordt het Multipliers concept al veelvuldig ingezet in leiderschapstrajecten. Zo staat het boek in de top 20 meest verkochte leiderschapsboeken op Amazon.com. VDS is één van de global partners van Multipliers en begeleidt organisaties in Nederland die met Multipliers aan de slag willen. Wil jij specifieker inzoomen op jouw organisatie en hoe Multipliers effectief ingezet kan worden in jouw organisatie door bijvoorbeeld een keynote of training? Of hoe je Multipliers implementeert in jouw huidig leiderschapsprogramma? We denken graag met je mee.

Verder praten?

Heeft het lezen van dit ebook je stof tot nadenken geboden? Of zelfs de behoefte om tot actie over te gaan aangewakkerd? Kortom, wil je verder praten? Neem dan contact op met:

Huib Broekhuis

@ huib.broekhuis@vds.nl

☎ 06 53 78 66 27

t @huibbroekhuis



