

Een goede manager haalt meer uit team

Talentmagneet

door Paola van de Velde

ROTTERDAM -

Meer doen met minder. Dat is sinds het uitbreken van de crisis binnen vrijwel elke organisatie het devies. De standaard managementreflex is dan vaak kosten besparen. Lucratiever is het echter om de opbrengsten te vergroten door meer uit het personeel te halen en de productie te verhogen. Dat kan als managers multipliers worden. Vergeet aftrekken, ga vermenigvuldigen.

In haar bestseller 'Multipliers. How the best leaders make everyone smarter' legt de Amerikaanse Liz Wiseman, voormalig topmanager van Oracle uit, hoe iedereen een multiplier ofwel 'vermenigvuldiger' kan worden. „Dit zijn leiders die het beste bij hun mensen naar boven te halen”, legt directeur Huib Broekhuis van VDS, gespecialiseerd in leiderschapsontwikkeling uit.

Uit onderzoek blijkt dat multipliers (zoals Barack Obama, regisseur Steven Spielberg en ceo Tim Cook van Apple) hun personeel totaal anders tegemoet treden dan wat Wiseman diminishers - in het Nederlands 'verkleiners' - noemt. „Veel managers vinden diep van binnen dat zij zelf alles beter kunnen. Ze hebben de overtuiging dat hun medewerkers niet in staat zijn de juiste dingen te doen als zij er niet bovenop zitten. Deze leiders worden micromanagers, die zich met elk detail bemoeien, waardoor ze het talent van hun mensen onbenut laten.”

Broekhuis die het Multipliers-programma van Wiseman in Nederland introduceerde en leidt, vervolgt: „Denk maar eens aan je eigen loopbaan. Heb je ooit een leidinggevende gehad, die alle energie bij je wegnam, waardoor je doodmoe na elke werkdag thuiskwam? Zo'n chef die zorgde dat je steeds kleiner werd in plaats van groter? Dat is een diminisher!”

Multipliers daarentegen zorgen ervoor dat hun personeel groeit. „Ze dagen je uit, geven vertrouwen en stimuleren je, waardoor je het gevoel krijgt te kunnen vliegen. Onder hun leiding wordt het hele team beter. Dit type leider is een echte talentmagneet. Hij trekt niet alleen talent aan, maar optimaliseert het ook. Door ruimte te geven, niet voortdurend zelf alle beslissingen te nemen, maar zijn team uit te dagen met creatieve oplossingen te komen.” Multipliers zijn in staat twee keer meer te bereiken met dezelfde mensen.

Waar de 'verkleiners' zich vaak als tirannen gedragen, stress veroorzaken en een angstcultuur creëren omdat fouten door hen hard afgestraft worden, zijn de 'vermenigvuldigers' juist in staat om een veilige werksfeer te scheppen waar iedereen zich durft uit te spreken. „Ze verhogen de denkkraft binnen het team door niet altijd zelf het hoogste woord te voeren, waarbij de anderen alleen ja en amen mogen knikken.”

Een multiplier gelooft in de kwaliteit van zijn team en spreekt dit uit. „Hij is ervan overtuigd dat de anderen het beter weten dan hijzelf en daagt zijn team uit door continu de juiste vragen te stellen. Hij creëert kortom een intense, in plaats van gespannen (tense in het Engels) werkrelatie. Want denk niet dat een multiplier een watje is. Hij is op een positieve manier veeleisend.”

Volgens Broekhuis kan iedereen een 'vermenigvuldiger' worden. „Je moet je dan wel de vertrouwen gevende mindset van de multiplier eigen maken. Dat kun je leren. De eerste stap is je bewust worden van je onderliggende, beperkende overtuigingen.”