

TEKST Rob Hartgers
ILLUSTRATIE Autobahn



Veel potentieel van medewerkers blijft onderbenut. Tot de manager gaat leidinggeven als multiplier. Dan komt het er opeens wel uit. Hoe je dat doet? 'Accepteer dat mensen fouten maken.'

Vraagje: wilt u méér of mínder halen uit uw medewerkers? Het antwoord laat zich raden. Toch is in de praktijk de meerderheid van de managers een *diminisher*, oftewel iemand die minder uit zijn mensen haalt dan erin zit, stelt Liz Wiseman. Volgens de directeur van de Amerikaanse Wiseman Group vertonen veel leidinggevend - bewust of onbewust - gedrag dat de creativiteit en de intelligentie van hun medewerkers en teams vermindert in plaats van vergroot. Bijvoorbeeld doordat ze zelf het hoogste woord voeren tijdens vergaderingen of doordat ze constant over de schouders van hun mensen meekijken.

BUZZ
Samen met adviseur en onderzoeker Greg McKeown publiceerde Wiseman in 2010 de bestseller *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*. Sindsdien wint het *multiplier*-concept gestaag aan populariteit. Bill Campbell, voormalig coach van Steve Jobs en tot voor kort Apple-bestuurder, is verklaard fan, net als Nike-ceo Mark Parker, voormalig Oracle-ceo Ray Lane en Salesforce-baas Marc Benioff. Ook in Nederland is *buzz* ontstaan rond het idee managers om te vormen van *diminisher* tot *multiplier*. Trainings- en adviesbureau VDS organiseerde in de zomer samen met Gooiconsult 8 evenementen waaraan zo'n 400 men-

sen deelnamen. Meerdere bedrijven, waaronder een grootbank, hebben het bureau inmiddels ingeschakeld om bij hen het concept te implementeren. De *multiplier*-theorie is geen visie of filosofie, maar eerder een verzameling tips over hoe je het meeste haalt uit teams en medewerkers, gebaseerd op een 2-jarig onderzoek onder ruim 150 managers. Wiseman vroeg hen het gedrag in kaart te brengen van de leidinggevend met wie ze zelf te

maken hadden gehad. Welk gedrag stimuleerde hun talent en welk gedrag juist niet? De resultaten leidden tot een model met zowel *multiplying* als *diminishing* gedragspatronen. Nu zijn de inzichten van dit concept niet per se nieuw. Dat 'micromanagers' hun medewerkers niet stimuleren tot grootse daden, dat is bekend. Maar weten en doen zijn niet hetzelfde. Vaak denken managers dat ze het hartstikke goed aanpakken, terwijl ze

DIMINISHERS

- 01 **De imperiumbouwer**
Verzamelt slimme en getalenteerde mensen om zich heen, maar onderbenut hun talent.
- 02 **De tiran**
Zorgt voor een drukkende werksfeer waarin niemand vrijuit durft te spreken of te handelen.
- 03 **De betweter**
Demonstreert graag zijn eigen kennis.
- 04 **De beslisser**
Maakt vaak autonome en abrupte beslissingen die de organisatie in verwarring laten.
- 05 **De micromanager**
Denkt dat resultaten afhankelijk zijn van zijn persoonlijke betrokkenheid.

MULTIPLIERS

- 01 **De talentmagneet**
Trekt getalenteerde mensen aan en benut hun potentieel voor de volle 100 procent.
- 02 **De bevrijder**
Zorgt voor een werksfeer waarin iedereen zijn beste werk kan leveren.
- 03 **De uitdager**
Creëert situaties waarin mensen worden uitgedaagd de grenzen van hun denken en kunnen op te zoeken.
- 04 **De debattant**
Stimuleert discussies in de overtuiging dat die de besluitvorming ten goede komen.
- 05 **De investeerder**
Investert in de successen van medewerkers en collega's.



onbewust de creativiteit in hun teams doodslaan. Wiseman noemt ze *accidental diminishers*. Het zijn de leidinggevendenden die bijvoorbeeld denken dat hun passie motiveert, terwijl ze eigenlijk anderen verstikken met hun enthousiasme. Of ze hebben zulke grootse idealen dat anderen niet meer groot hoeven te denken. Voor VDS-directeur Huib Broekhuis was dit een van de eyeopeners. 'Ik dacht dat ik me bewust was van de valkuilen. Toch ontwaarde ik, tot mijn schrik, *diminisher*-gedrag bij mezelf. De diepe overtuiging van veel managers, en kennelijk ook van mij, is dat het zonder ons niet goed komt. Terwijl een *multiplier* erop vertrouwt dat zijn mensen er zelf ook wel uitkomen.'

IN DE PRAKTIJK

T-Systems Nederland, een dochter van Deutsche Telekom, was vorig jaar een van de eerste die de *multiplier*-methode in praktijk bracht. Tijdens een 2-daagse training leerden 40 leidinggevendenden de fundamenteën, gevolgd door uitgebreidere trainingen

in kleine groepen en regelmatige terugkomsessies. Directeur Jerry Boezel: 'Ik zie nu al dat er bij ons anders wordt gecommuniceerd en beter gemanaged. Onze leidinggevendenden hebben geleerd medewerkers te betrekken door meer vragen te stellen en geen meningen op te dringen. Het is te vroeg om te zeggen dat we nu een *multiplier*-cultuur hebben, maar we zijn hard op weg.' Ook voor Boezel zelf was de training confronterend: 'Er zat meer *diminisher* in mij dan ik me bewust was. Ik gedroeg me nog te vaak als een betweter en een snelle beslisser die te weinig luisterde naar anderen.'

IEDEREEN KAN HET LEREN

Zelfs de meeste verstokte *diminisher* kan een *multiplier* worden, belooft Wiseman. Sterker, ze is zelfs ervan overtuigd dat een goede *multiplier* de talenten van zijn *diminishing* baas kan stimuleren. Alleen is de omgeving vaak een probleem. Broekhuis: 'Veel organisaties zijn gedreven door hun KPI's, hun *key performance indicators*. Doelen

worden *top-down* opgelegd. Managers doen wat hun leidinggevende of de organisatie verwacht, omdat ze daarop worden beoordeeld. Als de leidinggevende *diminishing* gedrag vertoont, handelt ook de medewerker niet meer naar zijn of haar volle potentieel.' Wiseman deed ook onderzoek naar de resultaten van een *multiplier*-cultuur. Die waren veelbelovend. Waar *diminishing* leiders niet meer dan 48 procent van de intelligentie en capaciteiten van hun mensen naar boven wisten te halen, lag dat percentage voor *multipliers* op 95 procent.

WIE ZWIJGT, KRIJGT MEER

De Wiseman Group heeft een trainingsprogramma ontworpen, waarbij deelnemers onder meer wordt gevraagd tijdens een vergadering eens uitsluitend vragen te stellen, en dus geen commentaar te leveren op uitspraken van anderen of stellingen te poneren. Doel is managers te laten inzien dat ze meer uit hun team kunnen halen door zelf minder te zeggen. *Multipliers* in spe krijgen ook de opdracht discussies aan te wakkeren en medewerkers echt 'eigenaar' te maken van een project. Broekhuis: 'Vaak delegeren managers een taak, maar blijven ze over de schouder meekijken. Daardoor kijkt de medewerker ook steeds met een schuin oog naar de manager. Die vicieuze cirkel doorbreek je alleen door iets écht uit handen te geven. Haal het project niet terug als je vreest dat het misgaat, maar accepteer dat mensen fouten maken.' X