

Leading as a Multiplier

Inspirerend event met leiderschapsgoeroe

Liz Wiseman

en de eerste uitreiking

Multiplier of the Year award



Op dinsdag 10 november kwamen zo'n 180 leidinggevendenden uit heel Nederland in Bunnik samen om zich door Liz Wiseman te laten inspireren. Op het event 'Leading like a Multiplier' sprak de Amerikaanse leiderschapsgoeroe bevoegen over de veranderende rol van leiders voor toekomstbestendige organisaties.

Het is een primeur dat Wiseman zelf op Nederlandse bodem over haar leiderschapstheorie komt spreken. De aanwezigen zijn nieuwsgierig naar haar aanpak. Deelnemer Ger Meijers (Citco): 'Ik denk dat ik het allemaal in theorie wel weet. Ik kom hier om geïnspireerd te worden zodat ik kleine veranderingen aan kan brengen.'



Twee manieren van leidinggeven

In de keynote vertelt Liz vol vuur over haar theorie dat er twee manieren van leidinggeven zijn. De ene manier, die van de Diminishers, is gestoeld op het achterhaalde idee dat leiders besturen met het idee: 'Mensen kunnen het niet zonder mij.' Dit zijn de leiders die vooral sturen vanuit controle, macht en hiërarchie. Het resultaat van deze manier van werken is dat je nog niet eens de helft van het potentieel

uit je medewerkers haalt, om precies te zijn 48%, zo blijkt uit het internationale onderzoek van Liz Wiseman. Talent wordt verspeeld, energie sijpelt weg en nieuwe ideeën worden niet meer geboren. De manier waarop Multipliers te werk gaan, 'Mensen zijn slim en vogelen het zelf uit,' geeft medewerkers juist vertrouwen en ruimte tot groei waardoor ze het beste uit zichzelf halen, waardoor ze gemiddeld 90% van hun potentieel benutten, blijkt uit hetzelfde onderzoek. Zeker in een tijd waar we meer moeten doen met minder is het van groot belang om het talent wat je al in huis hebt en waar je al voor betaald ook daadwerkelijk te benutten.

Druk zonder stress

Liz stelt vragen aan de deelnemers en haalt talloze levendige voorbeelden aan om haar theorie te duiden, zoals het verhaal van Willem Tell. Daarin moet een vader een appel van het hoofd van zijn zoon schieten. 'Hoe voel je je?' Vraagt Liz aan de deelnemer die de appel op zijn hoofd heeft. 'Gestrest,' is het antwoord. De vader, een deelnemer die doet alsof hij gaat schieten, voelt vooral enorme druk. Hij moet het schot van zijn leven gaan maken. Het verschil in hun gevoelens zit hem in de controle die de een wel heeft en de ander niet. Het illustreert de gedachte hoe je het meest uit jezelf haalt: 'Ik werk onder veel druk, maar zonder stress.'

Valkuilen

Een ander krachtig voorbeeld laat Liz zien met een voorwerp. Ze geeft iemand een pen met de woorden 'Jij bent hier verantwoordelijk voor.' Ondertussen blijft ze zelf de pen ook vasthouden.

Hoe kan de verantwoordelijke nu werken?

Ook houdt Wiseman haar publiek een spiegel voor door naar de valkuilen van een accidental Diminisher te kijken. Dit gedrag, wat met alle goede intenties wordt ingezet, heeft onbedoeld toch een 'diminishing' effect. Daar zijn verschillende types van, zoals The Pacesetter, een leider die de lat erg hoog legt met de bedoeling dat anderen die standaard wel zullen volgen. 'Mijn zoon van zeven wilde altijd een wedstrijdje naar de bushalte met mij doen,' vertelt Liz. 'Maar ik vergat de wedstrijd ook wel eens en kwam ver voor hem aan. Toen ik omkeek, wandelde mijn zoon en zei hij: "Mam, vandaag deden we geen wedstrijd". Zodra hij zag dat hij niet kon winnen, gaf hij op. De uitdaging was er niet meer.'

Vragen stellen

In het laatste deel van haar Keynote reikt Wiseman ook handvaten aan om gedrag te veranderen. De eerste grote verandering is het stellen van vragen. 'De beste leiders hebben de goede vragen, niet de goede antwoorden,' volgens Wiseman. Als voorbeeld neemt ze haar gezin met vier kinderen. 'Ik klaagde tegen een collega dat ik me een dictator voelde thuis. Ik gaf alleen maar orders: "Kleed je uit, poets je tanden, ga in je bed liggen". Waarom stel je geen vragen, zei hij. Dus dat deed ik. "Waar moet die vieze broek? Wat doen we na het tandenpoetsen? Wie is er klaar voor bed?" Ze gingen liggen en slapen! Mijn kinderen wisten precies wat de bedoeling was, al leek het daar de dag ervoor niet op.'

Meer handvatten

Naast vragen stellen heeft Wiseman meer tips: 'Zet minder hoog in en creëer ruimte voor fouten.' Voor de laatste tip 'Biedt grote uitdagingen aan,' haalt ze een elastiekje tevoorschijn. Ze vraagt een deelnemer het elastiekje op zo groot mogelijke spanning te brengen, zonder het te breken. Uiteindelijk moet Liz

zich behoorlijk schrap zetten om vast te houden. 'Dit houd ik niet lang vol,' zegt ze. 'Ik kan nu maar een ding doen: een stap naar hem toe zetten. Zo. Hier zie ik wat ik heb bereikt en kan ik weer relaxen.' De werknemer heeft dus letterlijk een stap gemaakt. De taak van de leidinggevende is om het elastiek de volgende dag alweer op maximale spanning te brengen. 'We zijn in staat tot moeilijke dingen,' is de conclusie van Wiseman.

Geïnspireerd

Enthousiast praten de deelnemers na over de speech van Wiseman. Hillyne Martine (KPN): 'Ik heb nu een duidelijk beeld van een Multiplier: een leidinggevende die het maximale uit zijn mensen kan halen door ze in hun kracht te zetten met aandacht voor talent, persoonlijke ontwikkeling en potentie.' Henk Jan ten Zijthoff (NVO2) heeft een sterk voornemen om dingen anders te gaan doen: 'Een van de valkuilen waarin ik me herkende was die van The Rescuer. Ik wil altijd te veel helpen. Ik begeleid studenten bij hun stage en daarbij vertel ik altijd waar ze alles kunnen vinden. Dat kan ik veranderen door meer te vragen.' Ook Marlous Helderma (Dentsu Aegis Network Media) kan meteen met de tips aan de slag: 'Ja, ik ga toch wel morgen meteen iets anders doen. Ik ga meer vragen stellen.'

Q&A

Na afloop van de keynote krijgt Liz Wiseman nog talloze vragen uit de zaal. Zoals deze twee:

'Wat doe je als je veel multipliet, maar je krijgt niets terug? Wat kan het dan zijn?'

Liz vertelt dat er meerdere redenen kunnen zijn. 'Het kan zijn dat je het goed doet, maar nog steeds denkt als Diminisher. Wat doen werknemers als ze ineens een grote gedragsverandering zien? Ze schrikken zich rot. Je moet het vertrouwen laag voor laag opbouwen. Kleine veranderingen hebben de neiging om voor de beste resultaten te zorgen.'

'Is het moeilijker om een Multiplier te zijn als je al meer senior binnen een bedrijf bent?'

Een interessante vraag, vindt Liz. Sommige mensen werken niet volgens de norm, maar mogen toch blijven. Omdat hun aanpak werkt. Om dezelfde reden mogen ook slechte leiders blijven zitten als ze een goed resultaat behalen. 'Je kunt er altijd voor kiezen om als Multiplier te werk te gaan, ook al is dat niet de wil van je organisatie. Het kan, omdat je goede resultaten zult halen.'



De eerste uitreiking



MULTIPLIER
OF THE YEAR
2015

Multiplier of the Year award

Je kunt het leren om een Multiplier te worden. Maar je kunt ook een geboren Multiplier zijn. Naar die natuurlijke talenten ging de organisatie van de allereerste Multiplier of the Year verkiezing op zoek.

Met de lovende woorden van de jury 'Deze leider laat een natuurlijke nieuwsgierigheid zien, trekt talent uit de hele organisatie aan, zet met het grootste vertrouwen de schijnwerper op anderen en leidt een debat om de beste oplossingen te zoeken zoals voor een nationaal evenement met grote veiligheidsrisico's.' riep Liz Wiseman Arjan Mengerink, districtschef Politie Oost-Nederland, uit tot eerste Multiplier of the Year. Mengerink nam trots de prijs in ontvangst. 'Ik vind het geweldig voor onze organisatie omdat ik denk dat politieleiders wel wat vaker positief in het licht gezet mogen worden. Deze prijs gaan we delen met alle politieleiders in Nederland!'

Dat Mengerink een geboren Multiplier is, blijkt wel uit de manier waarop zijn collega's hem omschrijven. 'Mensen willen graag voor hem werken,' legt Petra Nieuwenhuis uit. 'Hij is laagdrempelig, hij geeft ruimte en kan klein zijn. Het is net wat de situatie voor mogelijkheden geeft.' Zelf denkt Mengerink dat hij een onbewuste Multiplier is. 'Het was een nieuw woord voor me, ik denk er niet zo over na. Ik geloof in mensen zelf. Veel mensen weten het beter dan ik, dat is echt zo. Ik ben daarin nog weinig teleurgesteld.' Natuurlijk zijn er onderweg mensen die Mengerink hebben beïnvloed in zijn manier van werken. 'Ik had een chef die in gesprekken alleen maar over mijn



ontwikkeling wilde praten, nooit over resultaten. Hij stelde veel vragen, sprak zijn geloof in mij uit. Ik dacht dat als ik het zo fijn vond, dat anderen dat ook zouden vinden.'

Multiplier bij de politie

Het lijkt niet voor de hand te liggen om als Multiplier te werk te gaan bij de politie. Daar is Mengerink het niet mee eens. 'Politiemensen hebben geen baan, maar zijn het, altijd. Over de vraag 'Wat wil je betekenen?' ben je het dus altijd eens.' Met een gemeenschappelijk doel is het makkelijker om een goed resultaat te bereiken, vindt Mengerink. 'Als ik allemaal maatregelen meegeef over hoe ze het moeten doen, dan krijg je robotgedrag, dan ram je alles wat in de mensen zit eruit. En daarmee help je de burger niet.' Of hij nou heel anders dan zijn collega's werkt, weet de politiemens niet. 'Daar hebben we het niet veel over. Ik had eens een coach die vroeg of ik geen districtschef wilde worden. Ik vond het niks, zag al die chefs en vond me daar niet tussen passen. Die chef zei: 'Maar je hoeft het niet te doen zoals zij het doen.' Dat vond ik mooi. Ik ben het toen toch aangegaan.'



Drie vragen aan Liz Wiseman

Onder het genot van een drankje tijdens de gezellige afsluitende borrel vat Liz Wiseman in drie vragen haar Multipliers-theorie nog eens samen:

Hoe verandert de rol van leidinggevend in de toekomst?

Liz: 'De machtsstructuur is aan het veranderen. De situatie was zo dat leiders alle informatie in handen hadden en hun taak uit delegeren bestond. Nu hebben mensen altijd en overal toegang tot informatie. Daarom krijgt de leider nu een nieuwe rol: verbinden. Hij moet observeren, vragen, richting aanbrengen en de kennis om hem heen stimuleren. Niet meer zijn eigen kennis, maar toegang krijgen tot de kennis van anderen is van belang.'

Waarom verandert de rol van de leidinggevende precies?

Liz: 'Dat komt door techniek en kennis. Het is te vergelijken met de komst van de Gutenberg press en de Bijbel. Eerst hadden alleen geestelijken de Bijbel in handen. Ineens was daar de boekdrukkunst en kreeg iedereen toegang tot het woord van God. Iedereen kon nu voor zichzelf een mening vormen. De geestelijk leiders waren niet langer meer de bron van de waarheid, maar kregen automatisch een andere rol: mensen verbinden en richting geven en niet meer alleen informatie verstrekken.'

Met welke verandering kun je morgen beginnen als je als Multiplier te werk wilt gaan?

Liz: 'Maak minder statements en vraag meer. Dat is de sterkste verandering. Maar stel niet alleen maar vragen want dat kan ook als een verhoor overkomen. Stel vragen waar je niet alle antwoorden op hebt. Dat zal iemand op weg helpen, dat is een goed startpunt.'



Over Liz Wiseman

Liz Wiseman is de grondlegger van de Multipliers leiderschapsaanpak en schrijfster van de bestseller 'Multipliers, voor managers die 2x meer uit hun team willen halen'. Ze behoort tot de top 10 'thinkers in leadership' wereldwijd. Ze begeleidt en ontwikkelt 's werelds grootste leiders, bij o.a. Apple, Dubai Bank, Microsoft, Nike, PayPal, Salesforce.com en Twitter.

Meer inspiratie?

Kijk op vds.nl/multipliers of neem contact op met Mariëlle van den Broek, via 06 30 36 41 47 of marielle.van.den.broek@vds.nl