

Multipliers

How the Best Leaders Make Everyone Smarter

Liz Wiseman with Greg McKeown

Ieder onder ons is vertrouwd met twee volledig verschillende leiderschapstypes:

- De 'ideeën-zuigers': zij teren op en buiten de intelligentie, energie en capaciteiten van anderen uit.
- De 'vermenigvuldigers': zij gebruiken hun intelligentie om de capaciteiten en ideeën van anderen te versterken. Zij inspireren hun medewerkers om resultaten neer te zetten die de verwachtingen overstijgen.

In dit boek analyseren leiderschapsexpert Liz Wiseman en management consultant Greg McKeown deze twee stijlen. Gebaseerd op data van 150 leiders identificeren zij 5 disciplines die beide stijlen van elkaar onderscheiden.

Het vermenigvuldig-effect.

Vermenigvuldigers bouwen aan een collectieve en virale organisatie. Iedereen rondom hen wordt slimmer, gevatter en bekwaam. Zij spelen in op ieders unieke intelligentie en creëren een sfeer van innovatie, productiviteit en collectieve intelligentie.

De nieuwe organisatorische logica is een logica van vermenigvuldiging gebaseerd op volgende overtuigingen:

- De meeste medewerkers zijn onderbenut;
- Het juiste leiderschap is de hefboom voor alle capaciteiten;
- Intelligentie en talent kunnen zonder grotere investeringen vermenigvuldigd worden.

Apple breidde zijn verkoopsteam niet uit om een snelle groei te verwezenlijken. Men bracht sleutelfiguren uit verschillende afdelingen samen om het verkoopmodel beter te laten aansluiten bij de bestaande competentie clusters en hun verkoopsteam te balanceren.

De auteurs halen hier een voorbeeld aan van twee managers bij Intel:

- Frank, een briljant onderzoeker met sterke opinies. Doch hij spendeerde zijn tijd met zijn team met het verkopen van zijn ideeën; hij gaf zijn team geen toelating om zelf te denken; men mocht alleen uitvoeren. Hij gebruikte nauwelijks 50% van de capaciteiten van zijn medewerkers die dan ook snel zijn team verlieten. Hij was zo gefocust op zijn intelligentie dat hij zijn medewerkers als het ware 'verstikte'.
- George, een succesvol business unit leider die in het team eerder op de achtergrond bleef. Hij maakte van ieder lid van zijn team een 'ster' en gebruikte 100% van hun talenten. Hij gaf zijn team de ruimte om zelf met oplossingen te komen.

Voorbeelden van 'vermenigvuldigers':

- Narayana Murthy, stichter en leider van Infosys Technologies, India.

- Sue Siegel voorzitter Mohr Davidow Ventures, USA.
- Lutz Ziob, general manager Microsoft Learning.

Drie centrale boodschappen voor organisaties:

- 'verminderaars' onderbenutten hun mensen en laten talenten onbenut.
- 'Vermenigvuldigers' verhogen de intelligentie bij medewerkers en in organisaties.
- 'Vermenigvuldigers' realiseren hefboomeffecten in hun middelen.

De 5 disciplines van een 'Vermenigvuldiger':

- Magneet voor talent: talent aantrekken en optimaliseren.
- Bevrijder: eisen het beste denken.
- Uitdager: breidt uitdagingen uit.
- Debat initieerder: bespreken van beslissingen.
- Investeerder: prent verantwoordelijkheidszin in.

1. Magneet voor talent.

Aantrekken van getalenteerde medewerkers en een maximaal gebruik van hun capaciteiten.

Vier praktijken toegepast door 'vermenigvuldigers':

- Permanent uitkijken naar nieuw talent.
- Het vinden van ieders 'natuurlijke genialiteit' nl. de zaken die men zonder extra inspanning en vrijwillig doet.
- Maximaal gebruik van het aanwezig talent door het uitkijken naar opportuniteiten om dit talent te benutten.
- Wegnemen van barrières o.a. medewerkers die zaken belemmeren.

Hoe word je een magneet voor talent?

1. Identificeer: kies een medewerker wiens potentieel je beter zou willen benutten. Neem nota van de zaken die hij/zij vrijwillig en zonder merkbare inspanning uitvoert.
2. Test samen met de medewerker je bevindingen.
3. Doe het: maak een lijst van 5 verschillende rollen waarin deze medewerker zijn talenten kan benutten. Maak er korte-termijn opdrachten van voor de medewerker.

2. Bevrijder.

Bevrijders creëren een intense omgeving waarin concentratie, toewijding en energie centraal staan. Intelligentie wordt geëngageerd, gekweekt en getransformeerd in concrete successen.

Drie praktijken:

- Creëer ruimte zodat anderen hun bijdrage kunnen leveren.
- Eis het beste van de medewerkers.
- Genereer snelle leercycli: geef toelating om fouten te maken met de verplichting eruit te leren.

Hoe word je een bevrijder?

Ben je iemand met veel ideeën, verspreid dan je ideeën in kleine dosis. Introduceer minder ideeën en geef ruimte aan anderen.

3. Uitdager.

Vermenigvuldigers dagen medewerkers uit, ook indien zijzelf reeds het antwoord kennen. Zij leiden hun team verder dan hun eigen kennis.

Drie praktijken:

- Zaai de opportuniteit: laat medewerkers een ontdekkingsproces doormaken.
- Bepaal een duidelijke uitdaging zodat de organisatie zich werkelijk moet inspannen.
- Zorg dat de medewerkers geloven dat de uitdaging realiseren mogelijk is.

Hoe word je een uitdager?

Alles begint met het ontwikkelen van een overactieve verbeelding en een ernstige nieuwsgierigheid. Ga in het extreme bij het stellen van vragen. Stop met het beantwoorden van vragen, stel een wedervraag.

4. Debat initieerder.

Vermenigvuldigers focussen op wat ze willen dat anderen weten, niet op wat ze zelf weten. Zij zijn geïnteresseerd in relevante inzichten van anderen.

Drie praktijken:

- Formuleer de problemen door juiste vraagstelling en een proces dat iedereen toelaat bij te dragen.
- Moedig het debat aan door het aanbieden van een veilig klimaat.
- Stuur naar gezonde en krachtige beslissingen.

Hoe word je een debat initieerder?

- Stel de harde vraag.
- Vraag naar data.
- Vraag aan iedere medewerker.

5. Investeerder

Geeft eigenaarschap aan medewerkers over hun verantwoordelijkheid en is beschikbaar voor advies en feedback.

Drie praktijken:

- Definieer het eigenaarschap.
- Investeer middelen in de medewerker.
- Hou medewerkers aansprakelijk.

Hoe word je een investeerder?

Mensen leren het best wanneer zij volledig aansprakelijk zijn voor de consequenties van hun acties. De auteurs eindigen met een aantal algemene tips om ons op weg te zetten tot het handelen als een vermenigvuldiger.