

# multipliers

VOOR MANAGERS DIE 2X MEER UIT  
HUN TEAM WILLEN HALEN



MET  
VOORWOORD  
STEPHEN  
COVEY



LIZ WISEMAN & GREG MCKEOWN



Registreer dit boek en krijg toegang tot de gratis Academic Service e-book Corner!

### **Vernieuwende e-books gratis downloaden?**

Dat kan! Dit boek verschaft u gratis toegang tot de Academic Service e-book Corner. Hier kunt u een keuze maken uit onze gelimiteerde e-bookselectie. Helemaal gratis! Het enige wat u daarvoor hoeft te doen is dit boek registreren op [www.academicsservice.nl/corner](http://www.academicsservice.nl/corner).

Daarvoor heeft u de volgende registratiecode nodig:

**JATCH144SDUAS82**

Gratis e-books in 4 stappen:

» **Stap 1 – de website**

Ga naar [www.academicsservice.nl/corner](http://www.academicsservice.nl/corner).

» **Stap 2 – de registratie**

Vul de registratiecode in en vink uw wensen aan.

» **Stap 3 – de gratis e-books**

Download gratis alle e-books die u lezen wilt!

» **Stap 4 – de nieuwsbrief**

Houd de Academic Service-nieuwsbrief in de gaten voor onder meer de nieuwste gratis e-bookreleases.

*Veel leesplezier alvast!*

– HET ACADEMIC SERVICE-TEAM –

# Multipliers

*Hoe de beste managers 2x meer uit hun teams halen*

Liz Wiseman  
in samenwerking met Greg McKeown



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Academic Service  
Postbus 16262  
2500 BG Den Haag  
tel.: (070) 304 67 77  
www.academicsservice.nl

© 2015 Liz Wiseman  
Nederlandse vertaling © 2015 Academic Service, imprint van Boom uitgevers  
Amsterdam

Oorspronkelijke uitgave: *Multipliers, How the Best Leaders Make Everyone Smarter*,  
HarperCollins Publishers, New York

Vertaling: Carla Zijlemaker  
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: Haas design, Utrecht  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 138 5  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voor mijn kinderen,  
Megan, Amanda, Christian en Joshua,  
die me hebben geleerd leiding te geven  
en me hebben laten zien waarom het zo  
belangrijk is een multiplier te zijn



# Inhoud

Voorwoord door Stephen R. Covey	ix
Voorwoord door Huib Broekhuis	xiii
Hoofdstuk 1 Het multiplier-effect	1
Hoofdstuk 2 De talentmagneet	27
Hoofdstuk 3 De bevrijder	55
Hoofdstuk 4 De uitdager	81
Hoofdstuk 5 De debat-aanjager	109
Hoofdstuk 6 De investeerder	131
Hoofdstuk 7 Een multiplier worden	161
Bijlage A Het onderzoeksproces	185
Bijlage B Veelgestelde vragen	191
Bijlage C De multipliers	197
Bijlage D Discussiehandleiding voor multipliers	201
Dankwoord	205
Noten	209
Index	213



# Voorwoord

door *Stephen R. Covey*

Toen ik net de twintig gepasseerd was kreeg ik de kans om met een multiplier te werken. Dat is enorm bepalend geweest voor de rest van mijn leven. Ik had besloten mijn studie te onderbreken om fulltime vrijwilligerswerk te gaan doen. Ik kreeg een uitnodiging om naar Engeland te gaan en slechts viereneenhalve maand na mijn aankomst, kwam de voorzitter van de organisatie naar me toe en zei: 'Ik heb een nieuwe opdracht voor je. Ik wil dat je door het land gaat reizen om plaatselijke leiders te trainen.' Ik schrok. Wie was ik om leiders die vijftig, zestig jaar oud waren te trainen? Sommige van deze mensen gaven al leiding sinds ver voor mijn geboorte. Hij zag mijn twijfel, keek me aan en zei simpelweg: 'Ik heb veel vertrouwen in je. Ik weet dat je het kunt. Ik geef je het materiaal waarmee je je lessen voor deze leiders kunt voorbereiden.' Deze leidinggevende heeft een onvoorstelbare invloed op me gehad. Tegen de tijd dat ik weer naar huis ging, begon me duidelijk te worden aan welk soort werk ik mijn leven wilde wijden.

Zijn speciale gave fascineerde me. Ik heb hier vaak over nagedacht en me afgevraagd hoe het kwam *dat hij zoveel uit me wist te halen*. Het antwoord op deze vraag vindt u in dit boek.

Liz Wiseman en haar medewerker Greg McKeown hebben een boek geschreven waarin dit gegeven grondiger wordt onderzocht dan in enige andere publicatie die ik ooit over dit onderwerp heb gelezen. En hun timing had niet beter gekund.

## Nieuwe eisen, niet genoeg middelen

In een tijd waarin veel organisaties niet in de positie verkeren om meer middelen te kunnen vrijmaken of overhevelen om grote uitdagingen aan te pakken, moeten ze de capaciteiten binnen hun bestaande personeelsbestand zien te vinden. Het vermogen om de intelligentie die al binnen de or-

ganisatie aanwezig is te vinden en te vermenigvuldigen is enorm relevant. In allerlei branches en organisaties bevinden leiders zich nu in de situatie die David Allen ooit samenvatte als ‘nieuwe eisen, niet genoeg middelen’.

Ik heb nu zo’n veertig jaar samengewerkt met organisaties die worstelden met ‘nieuwe eisen, niet genoeg middelen’. Dat heeft me ervan overtuigd dat de grootste leiderschapsuitdaging van onze tijd niet een tekort aan middelen op zich is, maar veeleer ons onvermogen om toegang te krijgen tot de waardevolste middelen die ons ter beschikking staan.

Als ik tijdens een van mijn seminars vraag: ‘Wie vindt met mij dat verreweg de meeste werknemers over veel meer capaciteiten, creativiteit, talent, initiatief en vindingrijkheid beschikken dan er in hun huidige baan van hen wordt gevraagd of zelfs toegestaan?’ steekt ongeveer 99 procent zijn hand op.

Dan stel ik de tweede vraag: ‘Wie van jullie staat onder druk om meer te produceren voor minder geld?’ Opnieuw gaan bijna alle handen omhoog.

Als je die twee vragen direct na elkaar stelt, begrijp je de uitdaging. Zoals duidelijk wordt in dit boek zijn mensen vaak ‘overwerkt en onderbenut’. Sommige ondernemingen hebben een kernstrategie gemaakt van het aannemen van zeer intelligente mensen vanuit de gedachte dat een organisatie met slimme mensen problemen sneller kan oplossen dan de concurrentie. Maar dat werkt alleen als de organisatie toegang krijgt tot die intelligentie. Organisaties die onderzoeken hoe ze beter toegang kunnen krijgen tot dit alom onderbenutte vermogen, zullen niet alleen fijnere werkplekken worden; ze zullen ook beter presteren dan hun concurrenten. In onze huidige global village kan dit heel goed het verschil betekenen tussen bedrijven die het maken en bedrijven die ten onder gaan. En net als bij zoveel andere zakelijke uitdagingen, is leiderschap een cruciale factor bij het benutten van de volledige capaciteit van de organisatie.

## Het nieuwe idee

*Multipliers: Hoe de beste leiders 2x meer uit hun teams halen* staat voor niets minder dan een leiderschapsparadigma dat nodig is om toegang te krijgen tot de intelligentie en het potentieel van mensen in organisaties overal ter wereld. Het verklaart waarom sommige leiders denkvermogen genereren terwijl andere intelligentie en talent uit hun organisatie laten weglopen.

Peter Drucker gaf aan wat er op het spel stond toen hij schreef:

*De belangrijkste en de echt unieke bijdrage van management in de twintigste eeuw was de vervijftigvoudiging van de productiviteit van de fabrieksarbeider.*

*De belangrijkste bijdrage die het management in de eenentwintigste eeuw moet leveren is het op vergelijkbare wijze verhogen van de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker.*



*Het meest waardevolle bezit van het bedrijf van de twintigste eeuw was de productieapparatuur. Het meest waardevolle bezit van een al dan niet zakelijke organisatie in de eenentwintigste eeuw zijn kenniswerkers en hun productiviteit.<sup>1</sup>*

Dit boek vertelt met grote helderheid welk type leiders de door Drucker gedane belofte zal nakomen en welk type niet.

Terwijl ik dit boek las, was mijn conclusie dat multipliers doorgewinterde managers zijn. Er is niets softs aan dit soort leiders. Ze verwachten grootse dingen van hun mensen en sturen hen aan om buitengewone resultaten te behalen. Een ander inzicht dat me is bijgebleven is dat mensen daadwerkelijk slimmer en capabeler worden in de aanwezigheid van een multiplier. Dat wil zeggen dat mensen zich niet alleen slimmer voelen, maar ook echt slimmer worden. Ze kunnen moeilijkere problemen oplossen, zich sneller aanpassen en intelligenter actie ondernemen.

Mensen die deze ideeën begrijpen, verkeren in de positie om de stap te maken die de auteurs beschrijven, van genie (mensen die proberen de slimste te zijn) naar genieënmaker (mensen die proberen hun intelligentie te gebruiken om de genialiteit van anderen te vinden en te vergroten).

## Wat me aanspreekt in dit boek

Ik bewonder het werk en de inzichten in dit boek om verschillende redenen.

Ten eerste vanwege de journalistieke integriteit en de volharding die nodig zijn om meer dan 150 managers in Noord- en Zuid-Amerika, Europa, Azië en Afrika te analyseren. Het boek bevat talloze levendige voorbeelden van over de hele wereld.

Ten tweede vanwege de manier waarop dit boek zich concentreert op slechts een paar zaken die intelligentieversterkers en intelligentieverkleiners van elkaar onderscheiden. Dit is geen algemeen boek over leiderschap met alle goede eigenschappen aan de ene kant en alle slechte eigenschappen aan de andere kant. Het is preciezer dan dat en onderscheidt en onderstreept slechts de vijf meest gedifferentieerde disciplines.

Ten derde vanwege de 'reikwijdte' van het boek. Het benoemt een fenomeen zoals Malcolm Gladwell dat ook lijkt te kunnen, maar gaat verscheidene niveaus dieper om praktisch inzicht te bieden in hoe u precies kunt leidinggeven als een multiplier.

Ten vierde vanwege de manier waarop het boek naadloos hypermoderne inzichten combineert met tijdloze principes. Dit boek heeft betrekking op uw leven nu en spreekt daarnaast ook uw geweten aan.

## Een idee waar de tijd rijp voor is

Liz Wiseman en Greg McKeown hebben een boek geschreven dat relevant is voor de hele wereld. Managers van grote ondernemingen zullen de relevantie ervan meteen begrijpen, maar dat geldt ook voor leiders in het onderwijs, bij ziekenhuizen, stichtingen, non-profitorganisaties, start-ups, in de gezondheidszorg en bij middelgrote bedrijven en overheden op plaatselijk en landelijk niveau. Ik denk dat dit boek relevant is voor iedereen, van managers in hun eerste baan tot aan wereldleiders.

Het boek verschijnt op een moment dat er grote behoefte aan bestaat, een moment van 'nieuwe eisen, niet genoeg middelen' en CFO's en HR-managers die het verbazingwekkend eens zijn over de noodzaak beter gebruik te maken van de aanwezige middelen. De principes in dit boek zijn altijd geldig, maar in het huidige economische klimaat zullen ze het winnen van andere ideeën in de markt. Hun relevantie zal ze tot leven brengen en de aandacht geven die ze verdienen. Er zijn ideeën die er *nu* toe doen, en zoals Victor Hugo ooit zei: 'Er is niets sterker dan een idee waar de tijd rijp voor is.'

Ik zie een beeld voor me van duizenden leiders die tot de ontdekking komen dat ze onbedoeld de mensen om hen heen minder slim hebben gemaakt, en die stappen ondernemen om een multiplier te worden. Ik heb een toekomstvisioen van scholen met *diminishing* culturen, die een nieuwe vorm krijgen rondom multiplier-principes, in het belang van de hele gemeenschap. Ik zie wereldleiders die leren hoe ze beter toegang kunnen krijgen tot de intelligentie en de capaciteiten van de mensen die ze dienen, om een aantal van de grootste uitdagingen ter wereld te kunnen aanpakken.

Daarom daag ik u uit om de kans te grijpen die u in handen hebt. Lees het boek niet alleen; heb er wat voor over om een echte multiplier te worden. Laat dit geen modewoord worden binnen uw organisatie. Gebruik deze grondbeginselen om uw organisatie opnieuw uit te vinden met een echte multiplier-cultuur, die meer uit mensen haalt dan ze wisten dat ze in zich hadden. Kies ervoor een multiplier te worden voor de mensen om u heen, zoals die bestuursvoorzitter zoveel jaar geleden in Engeland dat voor mij was. Ik heb heel veel vertrouwen in het goede dat kan voortkomen uit zo'n aanpak van leiderschap binnen uw team en in uw organisatie als geheel. Probeer u eens voor te stellen wat er zou gebeuren als alle leiders ter wereld de stap zouden maken van diminisher naar multiplier. Het kan.

Noot van de redactie: Stephen R. Covey is op 16 juli 2012 overleden.



# Voorwoord

door Huib Broekhuis

In 2013 maakte ik voor het eerst kennis met het fenomeen ‘multipliers’. Ik organiseerde een event over leiderschap in Madrid waar Multipliers een van de workshops was die door vds werd aangeboden aan 150 leiders en ondernemers uit de hele wereld. Aangezien ik er wel nieuwsgierig naar was, besloot ik zelf ook deel te nemen aan deze bijeenkomst. Ik werd onmiddellijk getriggerd en heb de volle workshop genoten van alle eyeopeners en inzichten die me lieten reflecteren op mijn eigen rol als leider met alle hoogte- en dieptepunten die ik daarbij had meegemaakt. Na afloop werd mij duidelijk dat alle aanwezigen in de zaal razend enthousiast waren ongeacht hun nationaliteit, de omvang van hun organisatie of de klus die ze te klaren hadden. Blijkbaar resoneerde er een boodschap in het ‘multipliers’-verhaal die herkenbaar was en mensen tot grootse inzichten bracht.

In de twintig jaar dat ik al actief ben op het gebied van leiderschapsontwikkeling ben ik steeds gefascineerd geweest door het feit dat veel organisaties verre van de energieke, inspirerende, uitdagende omgevingen zijn die ze zouden kunnen zijn. Terwijl onze klanten en andere relaties, als je hen ernaar vraagt, nergens liever zouden willen werken. Hoe komt het dan dat zo veel organisaties juist het tegenovergestelde bereiken? Daar is natuurlijk niet één simpel antwoord op te geven, maar mijn reis rondom deze vraag heb ik vorig jaar gepubliceerd in mijn boek *Beyond MBA*.

*Multipliers* was voor mij de ontbrekende schakel in deze zoektocht en ik wist dan ook meteen dat het gedachtegoed van *Multipliers* naar Nederland moest worden gehaald. Ik was ervan overtuigd dat het heel veel andere mensen zou kunnen helpen om meer uit zichzelf en anderen te halen op een manier die energie geeft en het volle potentieel dat mensen in zich hebben weet aan te boren.

Ik vind het dan ook geweldig dat deze internationale bestseller nu in het Nederlands vertaald is. Vanuit mijn bedrijf vds Training Consultants,

in samenwerking met Gooiconsult, hebben we in de afgelopen anderhalf jaar zo'n 200 organisaties in Nederland mogen inspireren met dit gedachtegoed en daarmee kunnen bijdragen aan het vergroten van de productiviteit van mensen en organisaties. En samen met de internationale partners die in andere delen van de wereld het *Multipliers*-gedachtegoed verspreiden mogen we internationaal gerenommeerde bedrijven bedienen om, juist in deze tijd waarin iedereen ongeveer 'meer wil bereiken met minder', 'meer te bereiken door meer te gebruiken'.

Maar waar hebben we het dan eigenlijk over? Liz Wiseman heeft op overtuigende wijze aangetoond dat er een groot verschil is tussen multipliers (die het beste in mensen naar boven halen) en diminishers (die de talenten van mensen onderbenut en verkleint). Het onderzoek toont aan dat multipliers meer dan 90 procent van de capaciteiten van mensen weten te benutten, terwijl dit percentage bij de zogeheten diminishers op 45 procent ligt. Hoe deze verschillen tot stand komen lees je uitgebreid in dit boek.

Sinds we in Nederland met *Multipliers* aan de slag zijn gegaan, heb ik zelf zo'n dertig workshops mogen geven waarin ik leiders, managers en hr-professionals mocht inspireren met dit gedachtegoed. En ook daar zag ik keer op keer (op een enkele uitzondering na) dat deze boodschap gretig werd aangehoord en de meest uiteenlopende organisaties en bedrijven er een speerpunt in hun leiderschapsontwikkeling van wilden maken.

Zonder al te veel in de inhoud van het boek zelf te duiken, kan ik inmiddels wel begrijpen en verklaren waarom er zo'n behoefte is aan handvatten om meer multiplier en minder diminisher te worden. De meest voorkomende uitdagingen die ik van deelnemers aan de workshops heb gehoord zijn:

- De omzet staat onder druk en daarmee ook de kosten. We zitten in een negatieve spiraal van reorganisaties en pogingen het hoofd boven water te houden.
- Onze branche wordt overspoeld door wet- en regelgeving, om die reden moet ik (als manager) steeds meer de controle houden om te zorgen dat we overal aan voldoen.
- Mijn mensen zitten er al te lang en zijn niet vooruit te branden.
- Ik zit vol met ideeën maar krijg mijn mensen toch niet in beweging.
- Ik moet dit jaar weer een percentage groei voor elkaar krijgen, maar ik kan geen extra mensen aannemen voor mijn team.
- We maken een periode van constante verandering door en ik weet zelf ook niet meer precies waar het met mijn team naartoe moet.
- Mijn mensen nemen geen verantwoordelijkheid voor hun prestaties.
- Ik zou willen dat er meer eigen initiatief, creativiteit en goede ideeën worden getoond in mijn team of organisatie.

Ik kan deze lijst nog verder uitbreiden, maar wat vooral opviel was dat veel leiders en managers met dezelfde uitdagingen kampen én onvoldoende doorhebben dat ze zelf een bron (of zelfs de oorzaak) zijn van de impasse. Niet omdat ze niet de juiste intenties hebben of onwelwillend zijn, integendeel, in de meeste gevallen betrof het gedreven, getalenteerde, ambitieuze leiders die op cruciale momenten net de verkeerde dingen deden met een tamelijk desastreus resultaat. Ze werden veelal een *accidental diminisher*.

En juist als we eenmaal weten dat diminishers over het algemeen slechts 50 procent van het kunnen en de kwaliteiten van mensen aanboren, is het niet zo verwonderlijk dat de genoemde uitdagingen juist in deze tijd zullen uitgroeien tot flinke problemen.

Daar komt nog bij dat we leven in een tijd waarin traditionele hiërarchieën aan het verdwijnen zijn: het nieuwe werken is volop in ontwikkeling, nieuwe generaties doen hun intrede op de arbeidsmarkt, de transparantie wordt steeds groter, consumenten en klanten willen producten en diensten die écht zijn en waarde toevoegen en technologie zorgt voor continue veranderingen en ontwrichting van bestaande businessmodellen. Dit maakt dat zowel innovatie als creativiteit als vernieuwing voortdurend van belang zijn. De bestaande (hiërarchische) structuren zitten dit vaak in de weg en die structuren werken diminishing gedrag in de hand.

Maar ook in die bestaande structuren is het mogelijk als een multiplier op te treden. Cruciaal daarbij is de overtuiging en het besef dat je als leider of manager niet alles hoeft te weten en niet alle antwoorden op de uitdagingen van nu zelf hoeft te hebben. Sterker nog, het is cruciaal om te beseffen dat je die niet kunt hebben en dat die antwoorden alleen nog maar te vinden zijn door de talenten van mensen te combineren en op de juiste manieren in te zetten. En dat is precies wat multipliers doen. Multipliers zien het talent van anderen en benutten dat, ze scheppen ruimte voor het beste denken en kunnen van mensen en rekenen daar ook op, ze dagen uit, betrekken mensen bij het nemen van de grote en moeilijke beslissingen en maken mensen werkelijk verantwoordelijk (accountable) en geven hen ook de echte verantwoordelijkheid zodat het persoonlijk leiderschap binnen organisaties kan toenemen.

Zoals management goeroe C.K. Prahalad, nauw betrokken bij het multipliers-onderzoek, zegt: ‘The critical skill of the 21st century is not what you know, but how quickly you can access the intelligence of others’, dat is waar *Multipliers* over gaat.

Ook bij onze klanten zien we deze ontwikkelingen in leiderschap terug. We zien dat leiderschapsprofielen zich steeds meer ontwikkelen richting het gedrag wat overeenkomt met het zogenoemde multipliers-gedrag. *Multipliers* wordt daarom ingezet als belangrijke bouwsteen binnen lei-

derschapsprogramma's, om leiders klaar te stomen tot leiders van de toekomst.

Ik ben er dan ook oprecht blij om en trots op dat we tezamen met de eerste klantorganisaties *Multipliers* in Nederland hebben mogen introduceren. En ik geloof dat Nederland nog veel meer multipliers nodig heeft. Niet alleen in het bedrijfsleven, maar net zo goed in scholen (wat zou er gebeuren als leraren en docenten multipliers werden?), overheidsorganisaties, zorginstellingen (waar de professional weer het denkwerk mag gaan doen) en eigenlijk in iedere situatie waarin een beroep wordt gedaan op de (verschillende soorten) intelligentie die mensen in zich hebben.

Ik wens je heel veel inspiratie en waardevolle inzichten toe bij het lezen van dit boek.

Huib Broekhuis

Auteur *Beyond MBA*, ondernemer en multiplier-fan

ps. Als je wilt weten of je misschien zelf ook per ongeluk een diminisher bent kun je een korte test doen op [www.vds.nl/multipliers](http://www.vds.nl/multipliers). Je vindt daar meteen nog veel meer behulpzame artikelen, video's en andere hulpmiddelen zoals de multiplier-spiekbrieven.



# HOOFDSTUK 1

## Het multiplier-effect

*Als je de grote Britse premier William Ewart Gladstone had ontmoet, zo zei men, ging je weg met het idee dat hij de slimste mens ter wereld was, maar als je zijn rivaal Benjamin Disraeli had ontmoet, ging je weg met het idee dat jij de slimste was.<sup>1</sup>*

– Bono

Tijdens de zomer van 1987 ging Gabriel Oz, net als de meeste van zijn leeftijdgenoten, in dienst als onderdeel van de nationale dienstplicht die Israëlsche burgers bij een gevechtseenheid moeten uitdienen. Gabriel, een intelligente, zelfverzekerde achttienjarige met een onstuimige lach, werd geselecteerd voor de opleiding tot tankcommandant, en naar de Golanhoogte gestuurd voor de basistraining.

Na zes maanden training werden Gabriel en zes van zijn kompanen uitgekozen voor speciale opdrachten. Er waren dringend soldaten nodig om langs de bijna tien kilometer brede strook langs de grens tussen Libanon en Israël te patrouilleren. In plaats van de resterende drie maanden basistraining vol te maken, werden deze jonge soldaten naar Libanon gestuurd en zouden ze al snel met echte gevechtssituaties te maken krijgen. Toen Gabriel en de andere soldaten de volgende ochtend in het veld wakker werden van het geluid van bommen en geweervuur, bevonden ze zich in een complexe en chaotische gevechtssituatie. Onder deze zware omstandigheden werkte Gabriel goed samen met zijn commandanten en werd hij vanwege zijn intelligentie en zijn vermogen om situaties snel en juist in te schatten al snel als een topsoldaat beschouwd.

Na drie maanden in de echte wereld, met tien keer zoveel ervaring in een tank als hun collega's van de basistraining, keerden Gabriel en de andere soldaten terug naar hun opleiding in het zuiden van Israël, net op het moment dat de anderen hun basistraining hadden voltooid. Toen ze met de gevorderde training voor tankcommandant begonnen, vond er een wisseling binnen het commando plaats. Ze werden toegewezen aan een nieuwe commandant, Yuval.<sup>2</sup>

Yuval werd beschouwd als de allerbeste—de 0,1 procent toptalent—en werd in hoog tempo door de basistraining geloodst nadat hij het elite-pilotentrainingsprogramma had verlaten vanwege een medisch probleem.

Hij was een intelligente en zeer capabele tankcommandant die net zijn officiersstatus had gekregen. Maar hij had blijkbaar nog een reputatie op te bouwen en iets te bewijzen – in het bijzonder tegenover Gabriel.

Yuval wist alles over tankoperaties en liep ermee te koop alsof hij wilde concurreren met Gabriels ervaring op het slagveld. Tijdens navigatieoefeningen bespote Yuval de inspanningen van Gabriel en zijn team toen ze er niet in slaagden alle aangegeven coördinaten te vinden. Hoe meer er naar hen werd gekeken, hoe minder capabel Gabriel en zijn team werden. In nog geen week tijd was Gabriel ervan overtuigd geraakt dat hij niet kon navigeren.

Bij een doorsnee tankmanoeuvre moest de tankcommandant het terrein observeren, de vijand vinden, de schutter een bevel geven, richten, schieten en het doel raken – allemaal snel achter elkaar en terwijl ze door de vijand werden beschoten. Er gebeurden honderden dingen tegelijk die moesten worden verwerkt en aan de hand waarvan prioriteiten moesten worden gesteld, beslissingen genomen en actie ondernomen. Succesvolle voltooiing van deze oefeningen vereist intense concentratie en mentale scherpte. Deze manoeuvres zijn vooral intimiderend omdat de commandant 25 centimeter boven het hoofd van de tankcommandant zit, in een speciale stoel die bovenop de tank gemonteerd is. De commandanten observeren iedere beslissing en maken voortdurend aantekeningen op een klembord dat aan hun bovenbeen is bevestigd. Gabriel voerde deze manoeuvres uit onder de argwanende blik van Yuval.

In het trainingsveld deed Gabriel het niet bij één manoeuvre slecht; vrijwel iedere manoeuvre ging mis. Hij was een topper in de klas, maar iedere keer wanneer hij het commando van de tank overnam terwijl Yuval in zijn stoel zat, ging het mis. Terwijl Yuval orders blafte, ieder detail controleerde en ieder foutje opspoorde, liep de spanning verder op. Gabriel raakte gestrest, kon niet goed meer nadenken en worstelde met zijn taak.

Zijn prestaties waren zo slecht dat Yuval de ontslagcommissie verzocht Gabriel uit het tank-commandoprogramma te zetten. Het ontslagprotocol vereiste dat Gabriel een manoeuvre deed onder toezicht van de compagniecommandant, Lior, de hoogste officier in rang. Gabriel dacht na over wat hem te wachten zou staan als hij de officiersopleiding niet haalde en terug moest naar het slagveld in de rang van soldaat. Zijn vrienden wensten hem succes in deze, zo stressvolle situatie.

De compagniecommandant nam Gabriel mee voor zijn ontslagtest, die uit één enkele manoeuvre bestond, de Ringo – de meest complexe manoeuvre in het testassortiment. Bij de Ringo is niets vastgelegd en veranderen de condities voortdurend op onvoorspelbare wijze. Voordat ze in de tank stapten, liet de compagniecommandant Gabriel even stilstaan bij een model van het slagveld. Lior wees op verschillende aspecten van het



terrein en zei, ‘Wat gaan we daar doen, Gabriel?’ en ‘Als de vijand die kant op gaat, hoe reageren wij dan?’ Lior klonk rustig en geïnteresseerd. Gabriel had niet langer het gevoel dat hij op de proef werd gesteld. Hij had het gevoel dat hij iets leerde en samen met Lior aan het werk was om een uitdaging op te lossen. Nu Lior in de stoel boven hem zat, voerde Gabriel de meest complexe manoeuvre fantastisch uit – perfect zelfs. Toen Gabriel de oefening had uitgevoerd, klom Lior uit zijn stoel en zei: ‘Je bent niet ontslagen’.

Gabriel zette zijn opleiding tot tankcommandant voort en voerde de manoeuvres uit onder toezicht van een andere sergeant, allemaal met toepresultaten. Lior deelde Gabriel in bij de hoogste tien procent van zijn klas en droeg hem voor zodat hij direct naar de officiersacademie kon gaan waar hij opnieuw moeilijke navigatieoefeningen moest uitvoeren. Interessant genoeg vond hij alle coördinaten en keerde hij altijd als een van de besten terug. Het lijkt gek, maar hij was weer een geweldige navigator.

Gabriel voltooide de officiersopleiding en werd gevraagd *ganan* te worden. Dat is Hebreeuws voor een commandant die andere officieren opleidt of bijschoolt. Hij rondde zijn tijd in het Israëliësche leger af als majoor en kreeg vervolgens een succesvolle loopbaan in de technologie, zowel in Israël als in de Verenigde Staten, waar hij zijn prestaties nu eens zag verbeteren en dan weer verslechteren, afhankelijk van leidinggevendenden als Lior en Yuval.

Gabriels legerervaring onderstreept dat een verandering in leidinggevende een verandering in capaciteiten kan veroorzaken. Gabriel was slim en capabel onder de ene leider, maar verlamd van angst onder de andere. Wat zei en deed Yuval dat de intelligentie en de capaciteiten van Gabriel zo achteruit gingen? En wat deed Lior waardoor het vermogen van Gabriel om logisch te redeneren en door een complexe situatie te navigeren weer terugkwam en groeide?

Sommige leiders maken ons beter en slimmer. Ze doen een beroep op onze intelligentie. Dit boek gaat over zulke leiders, die de intelligentie van de mensen om hen heen weten te vinden en nieuw leven inblazen. We noemen hen multipliers. Dit boek zal u laten zien waarom ze denkvermogen genereren en mensen intelligenter en capabeler maken.

## Denkvermogen ter discussie stellen

Er zijn mensen die vogels of walvissen spotten. Ik spot graag denkvermogen. Ik ben gefascineerd door de intelligentie van anderen. Ik neem het waar, bestudeer het en heb geleerd verschillende typen intelligentie te onderscheiden. Oracle Corporation, een softwaregigant met een omzet van

22 miljard dollar, was een fantastische plek voor intelligentiespotting. In de zeventien jaar dat ik senior manager bij Oracle was, heb ik het geluk gehad met veel intelligente managers samen te werken, allemaal topmensen, die systematisch bij de beste bedrijven en van elite-universiteiten werden weggehaald. Omdat ik verantwoordelijk was voor de wereldwijde strategie voor talentontwikkeling van het bedrijf, en leidinggaf aan het interne opleidingsinstituut, werkte ik nauw met deze managers samen en kon ik hun leiderschap vanaf de eerste rij bestuderen. Vanuit deze positie observeerde ik hoe ze hun intelligentie op verschillende manieren gebruikten en raakte ik geïntrigeerd door het effect dat ze hadden op de mensen in hun organisatie.

### Het probleem met denkvermogen

Onder sommige leiders leken de intelligentie en capaciteiten van mensen te verdampen. Deze leiders zijn zo gericht op hun eigen intelligentie en willen zo graag de slimste zijn dat ze een *diminishing* effect op anderen hebben. Andere mensen moeten dommer lijken zodat zij slimmer lijken. Ze veroorzaken een wervelwind die de energie uit alles en iedereen om hen heen zuigt. Als ze een ruimte binnenlopen zakt het gezamenlijke IQ en verdubbelt de duur van de vergadering. Deze leiders zijn ideeëncilliers en energievreters in talloze situaties. De ideeën van andere mensen worden gesmoord en gaan in hun aanwezigheid ten onder. Waar zij zijn komt de intelligentiestroom abrupt tot stilstand. In aanwezigheid van deze leiders stroomt de intelligentie slechts in een richting: van henzelf naar anderen.

Andere leiders gebruiken hun intelligentie op een wezenlijk andere manier. Ze wenden hun intelligentie aan om de slimheid en de capaciteiten van de mensen om hen heen te versterken. Mensen worden slimmer en beter in hun aanwezigheid. Ideeën groeien; uitdagingen worden overwonnen; moeilijke problemen worden opgelost. Als deze leiders een kamer binnenlopen, gaan er lampjes branden boven de hoofden van mensen. Ideeën gaan zo snel heen en weer dat je de vergadering opnieuw in slow motion moet afspelen om te zien wat er precies gebeurde. Zij maken van vergaderingen ideeën-verzamelsessies. Deze leiders lijken iedereen in hun omgeving beter en capabeler te maken. Ze zijn niet alleen zelf intelligent – ze zijn multipliers; ze vergroten intelligentie.

Misschien begrijpen deze leiders dat niet het genie maar de maker van genieën zich bovenin de intelligentiehiërarchie bevindt.

### Post-Oracle therapie

Het idee voor dit boek ontstond tijdens mijn post-Oracle therapie. Weggaan bij Oracle was alsof je uit een hogesnelheidstrein stapte en plotseling het gevoel had dat je alles in slow motion zag. Deze plotselinge kalmte gaf

ruimte om na te denken over de talmende vraag: Hoe komt het dat sommige leiders intelligentie om zich heen creëren, terwijl andere die afbreken?

Toen ik topmanagers ging begeleiden en coachen, zag ik dezelfde dynamiek bij andere bedrijven. Sommige leiders leken het collectieve IQ een *boost* te geven terwijl andere het vuur in hun werknemers doofden. Ik werkte met buitengewoon intelligente executives die worstelden met hun eigen neiging om de mensen om hen heen openlijk of op subtiele wijze de mond te snoeren. Ik werkte ook met senior leidinggevendenden die probeerden beter gebruik te maken van de middelen die ze tot hun beschikking hadden. De meeste van deze leiders hadden hun leiderschap ontwikkeld in tijden van groei. Maar in een soberder bedrijfsklimaat merkten ze dat ze niet in staat waren problemen op te lossen door simpelweg meer middelen naar het probleem te schuiven. Ze moesten manieren vinden om de productiviteit van de mensen die ze al hadden te verhogen.

Ik herinner me nog een cruciaal gesprek met een cliënt, genaamd Dennis Moore, een senior executive met een uitmuntend IQ. Terwijl we bespraken hoe leiders een aanstekelijk effect kunnen hebben op de intelligentie van hun organisatie en alom intelligentie kunnen opwekken, reageerde hij als volgt: ‘Deze leiders zijn een soort versterkers. Het zijn intelligentieversterkers’.

Bepaalde leiders versterken inderdaad de intelligentie. Deze leiders, die we multipliers zijn gaan noemen, creëren collectieve, aanstekelijke intelligentie in organisaties. Andere leiders gedragen zich als diminishers en ontnemen de organisatie cruciale intelligentie en capaciteiten. Maar wat doen multipliers dan? Wat doen multipliers anders dan diminishers?

Het doorspitten van vaktijdschriften en het Internet op zoek naar antwoorden op deze vragen, maar ook naar tools om cliënten te helpen, leverde alleen maar frustratie op. Dit tekort bereidde de weg voor mijn onderzoek naar dit fenomeen. Ik was vastbesloten antwoorden te vinden voor leiders die de intelligentie van hun organisatie wilden verveelvoudigen.

## Het onderzoek

Mijn eerste grote ontdekking was de vondst van de perfecte onderzoeks-partner, Greg McKeown, die bedrijfskunde studeerde aan Stanford. Greg, die oorspronkelijk uit Londen komt, had voor multinationals gewerkt als managementadviseur en als analist op het gebied van leiderschapontwikkeling. Greg is nieuwsgierig en vasthoudend van aard en hij heeft een passie voor leiderschap wat hem vastbesloten maakte om antwoorden te vinden. Nadat ik Greg ervan had overtuigd dat hij zijn promotieprogramma moest aanpassen, formaliseerden we ons onderzoeksproject en gingen we aan het werk. Greg bracht grondigheid in onze analyses en onze discussies en stelde de moeilijke vragen terwijl we onze bevindingen op papier zet-

ten. Hij heeft zich gericht op het overdragen en testen van deze ideeën in organisaties, waardoor ik me kon bezighouden met lesgeven en schrijven, en de ideeën die ik jarenlang had waargenomen en bestudeerd een stem kon geven.

We begonnen ons formele onderzoek met het definiëren van de vragen die ons de volgende twee jaar zouden opslokken: ‘Wat zijn de cruciale verschillen tussen intelligentieverkleiners en intelligentieversterkers, en welke impact hebben ze op organisaties?’ 730 dagen lang ’s morgens wakker worden met dezelfde vraag had wel iets weg van de film *Groundhog Day*, waarin Bill Murray iedere dag op dezelfde tijd, met hetzelfde liedje op zijn wekkerradio wakker wordt, gedoemd de gebeurtenissen van de vorige dag te herhalen. Tijdens onze unieke, langdurige zoektocht naar het antwoord op deze vraag, kregen Greg en ik steeds meer inzicht in dit multiplier-effect.

We begonnen ons onderzoek met het selecteren van een aantal bedrijven en branches waarin individuele en organisatie-intelligentie concurrentievoordeel bieden. Omdat de opkomst en ondergang van deze organisaties afhankelijk is van de kracht van hun intellectuele bezit, veronderstelden we dat het multiplier-effect hier uitgesproken zou zijn. We interviewden professionals van deze organisaties en vroegen hen twee leiders aan te wijzen, waarvan de ene voldoet aan de beschrijving van de multiplier en de ander aan die van de diminisher. Van de leiders die hieruit naar voren kwamen, bestudeerden we er 150 door middel van interviews en een kwantitatieve beoordeling van hun werkwijze als leider. Daarna interviewden we leden en voormalig leden van de managementteams van veel van deze leiders in het kader van een intensief 360-graden interviewproces.

Naarmate ons onderzoek zich verder uitbreidde, bestudeerden we ook leiders van andere bedrijven en uit andere branches om gemeenschappelijke elementen te vinden met betrekking tot de profit- en de non-profitsector en op geografie. Ons onderzoek leidde naar vier continenten en bracht ons in contact met een ongelooflijk diverse groep leiders. Sommige van hen hebben we heel goed leren kennen.

Twee van de leiders die we bestudeerden, vertoonden een scherp contrast in hun leiderschapsstijlen. Ze werkten voor hetzelfde bedrijf en in dezelfde functie. De een was de Midas onder de multipliers en de ander had het verkillende effect van de diminisher.

## Een verhaal van twee managers

Vikram<sup>3</sup> werkte als technisch manager onder twee verschillende divisiemanager bij Intel. Beide leiders werden beschouwd als genieën. Bei-

den hadden ze een grote invloed op Vikram. De eerste leider was George Schmeer, die divisieleider was van een van de bedrijfsonderdelen van Intel.

### Manager 1: De Midas

George had bij Intel de reputatie van een succesvolle leidinggevende. Ieder onderdeel dat hij aanstuurde was winstgevend en groeide onder zijn leiding. Maar wat George vooral onderscheidde was het effect dat hij had op de mensen om hem heen.

Vikram zei: ‘Ik was een popster in de nabijheid van George. Hij maakte me tot wat ik was. Dankzij hem veranderde ik van iemand met een individuele bijdrage in een succesvolle manager. Als hij in de buurt was voelde ik me een slimme jongen—dat had iedereen. Ik gaf hem alles wat ik had—het gaf een enorme kick’ In de verhalen van andere teamleden van George klonken dezelfde gevoelens door: ‘We weten niet wat George precies deed, maar we wisten wel dat we intelligent waren en dat we het goed deden. Deel uitmaken van dit team was het hoogtepunt van onze carrière.’

De intelligentie van mensen groeide onder George, omdat hij er gebruik van maakte. Hij was niet het middelpunt van de aandacht en vroeg zich niet af hoe slim hij overkwam. Wat George vooral bezighield was hoe hij uit ieder lid van zijn team maximale intelligentie en inspanning kon halen. Tijdens een doorsnee vergadering sprak hij slechts zo’n 10 procent van de tijd, meestal nam hij alleen de probleemformulering voor zijn rekening. Vervolgens hield hij zich op de achtergrond en gaf hij zijn team de ruimte om zelf een antwoord te vinden. Vaak waren de ideeën waar zijn team mee kwam goud waard. Het team van George droeg bij aan een enorme omzetgroei, en een winst die Intel in staat stelde in de microprocessorbranche te stappen.

### Manager 2: De ideeëndoder

Verscheidene jaren later verliet Vikram de groep van George om voor een andere divisie manager te gaan werken, die de architect was geweest van een van de eerste microprocessors. Deze manager was een briljant wetenschapper die naar een managementfunctie was gepromoveerd om leiding te geven aan de fabriek die de chips produceerde. Hij was zeer intelligent en maakte grote indruk op alles en iedereen in zijn omgeving.

Het probleem was dat deze leider al het denkwerk deed. Vikram zei: ‘Hij was heel erg intelligent. Maar mensen klapten dicht in zijn aanwezigheid. Hij doodde onze ideeën. Tijdens een gewone vergadering sprak hij ongeveer 30 procent van de tijd en liet weinig ruimte voor anderen. Hij gaf veel feedback—meestal over hoe slecht onze ideeën waren.’

Deze manager nam alle beslissingen zelf of met één enkele vertrouweling. Vervolgens deelde hij die beslissingen mee aan de organisatie.

Vikram zei: ‘Je wist dat hij overal een antwoord op had. Hij had heel uitgesproken opvattingen; hij stopte zijn energie in het verkopen van die ideeën aan anderen en overtuigde hen ervan ze tot in de details uit te voeren. De mening van anderen deed er niet toe.’

Deze manager nam intelligente mensen aan, maar die beseften al snel dat ze niet voor zichzelf mochten denken. Uiteindelijk namen ze ontslag of dreigden ze daarmee. Uiteindelijk nam Intel een tweede man aan die met deze manager moest samenwerken om de *braindrain* tegen te gaan. ‘Maar ook toen nog,’ vertelde Vikram, ‘draaide mijn baan meer om aanzwengelen dan om creëren. Hij haalde niet meer uit mij dan zo’n vijftig procent van wat ik te bieden had. En ik zou *nooit* meer voor hem werken!’

### Diminisher of multiplier?

De tweede leider ging zo op in zijn eigen intelligentie dat hij anderen verstikte en de cruciale intelligentie en capaciteiten van het bedrijf verminderte. George haalde de intelligentie in anderen naar boven en creëerde daardoor collectieve, aanstekelijke intelligentie in zijn organisatie. Een van deze twee leiders was een genie. De andere was een genieënmaker.

Het gaat er niet om hoeveel u weet. Het gaat erom hoeveel toegang u hebt tot wat anderen weten. Het gaat er niet om hoe intelligent uw teamleden zijn; het gaat erom hoeveel van die intelligentie u naar boven kunt halen om er gebruik van te maken.

We hebben allemaal ervaring met deze twee soorten leiders. Welk type leider bent u zelf? Bént u een genie of maakt u genieën?

## Het multiplier-effect

Multipliers zijn genieënmakers. Iedereen in hun omgeving wordt slimmer en capabeler. Mensen worden misschien geen genie in de traditionele zin van het woord, maar multipliers halen een unieke intelligentie in elkaar naar boven en creëren een sfeer van genialiteit–innovatie, productieve inspanning en collectieve intelligentie.

Bij het bestuderen van multipliers en diminishers hebben we ontdekt dat ze, op het meest basale niveau, buitengewoon verschillende resultaten uit hun mensen halen, ze hanteren een andere logica en andere overtuigingen over de intelligentie van mensen, en ze doen een klein aantal dingen volkomen anders. Laten we eerst de impact van multipliers nader onderzoeken–waarom worden mensen slimmer en capabeler in hun omgeving en waarom halen ze twee keer zoveel uit hun mensen als diminishers? Dit noemen we het multiplier-effect.

Omdat Multipliers leiders zijn die niet alleen naar hun eigen genialiteit

kijken, maar hun energie richten op het vrijmaken en vergroten van de genialiteit van anderen, halen ze meer uit hun mensen, en niet een klein beetje meer, maar heel veel meer.

## Verdubbelingseffect

U kunt de impact van een multiplier op twee manieren bekijken: ten eerste vanuit het oogpunt van de mensen met wie ze werken en, ten tweede, vanuit het oogpunt van de organisaties die ze vormgeven en opbouwen. Laten we eerst eens onderzoeken welke invloed multipliers hebben op de mensen die in hun omgeving werken.

### *Intelligentie vrijmaken*

Multipliers halen alle capaciteiten van mensen naar boven. Tijdens de interviews vertelden mensen ons dat multipliers veel meer uit hen halen dan diminishers. We vroegen iedereen aan te geven welk percentage van hun capaciteiten een diminisher uit hen haalde. De cijfers varieerden normaal gesproken tussen de 20 en 50 procent. Toen we hen vroegen het percentage capaciteiten aan te geven dat een multiplier uit hen haalde, lagen de cijfers meestal tussen de 70 en de 100 procent.<sup>4</sup> Toen we de twee verzamelingen data met elkaar vergeleken, zagen we tot onze verbazing dat multipliers 1,97 keer meer uit hun medewerkers haalden. Dat is bijna een verdubbeling. Na voltooiing van ons formele onderzoek, bleven we deze vragen stellen tijdens workshops en in managementteams, waar we mensen vroegen naar hun ervaringen met multipliers en diminishers als baas. In verschillende branches, en zowel in de publieke als in de private sector kwamen we steeds weer tot de conclusie dat multipliers ten minste twee keer zoveel uit mensen haalden.

Wat zou u kunnen bereiken als u twee keer zoveel uit uw mensen haalde?

De reden voor het verschil is dat mensen zich niet inhouden als ze met multipliers werken. Ze geven het allerbeste van hun denken, hun creativiteit en hun ideeën. Ze geven meer dan hun baan van hen vraagt en bieden vrijwillig hun inspanning, energie en vindingrijkheid aan. Ze zoeken actief naar meer waardevolle manieren om een bijdrage te leveren. Ze streven naar de hoogste normen. Ze geven 100 procent van hun vermogen aan hun werk—of meer.

### *Intelligentie vergroten*

Multipliers spreken niet alleen de capaciteiten en intelligentie van mensen aan, ze doen dat op een zodanige manier dat die intelligentie zich uitbreidt en groeit. Tijdens onze interviews zeiden mensen vaak dat multipliers meer dan 100 procent van hun vermogen uit hen haalden. Dan zeiden ze:

‘O, hij haalde wel 120 procent uit mij’. In eerste instantie zwakte ik dat af en zei dat meer dan 100 procent wiskundig gezien onmogelijk is. Maar we bleven maar horen dat multipliers meer dan 100 procent uit hen haalden. Greg dook hier dieper in en suggereerde dat dit patroon een belangrijk gegeven was. We vroegen ons af waarom mensen volhielden dat multipliers meer uit hen kregen dan ze eigenlijk in zich hadden?

Ons onderzoek bevestigde dat multipliers niet alleen toegang kregen tot de bestaande capaciteiten van mensen, maar dat ze die ook vergrootten. Ze haalden meer uit mensen dan deze zelf voor mogelijk hielden. Mensen rapporteerden dat ze daadwerkelijk slimmer werden als ze met multipliers werkten. Dit impliceert dat intelligentie zelf kan groeien.

Dit is een inzicht dat wordt bevestigd door ander recent onderzoek naar het laten groeien van intelligentie. Dit zijn een paar recente onderzoeken op dit gebied.

- Carol Dweck van Stanford University heeft baanbrekend onderzoek gedaan waaruit bleek dat kinderen, als ze een reeks puzzels met een toenemende moeilijkheidsgraad aangeboden kregen en werden geprezen om hun intelligentie, stagneerden uit angst dat ze de grenzen van hun intelligentie zouden bereiken. Bij kinderen die dezelfde reeks puzzels kregen, maar die werden geprezen om hun harde werk nam hun vermogen om logisch te redeneren en problemen op te lossen juist toe.<sup>5</sup>
- Eric Turkheimer van de University of Virginia ontdekte dat een slechte omgeving het IQ van een kind onderdrukt. Als arme kinderen werden geadopteerd door een gezin uit de hogere middenklasse, steeg hun IQ met 12 tot 18 punten.<sup>6</sup>
- Richard Nisbett van de University of Michigan heeft onderzoeken bestudeerd die aantonen dat 1) het IQ van studenten zakt tijdens de zomervakantie, en 2) dat het IQ in de samenleving als geheel gestaag is toegenomen. Het gemiddelde IQ van mensen in 1917 zou volgens een huidige IQ test niet meer dan 73 bedragen.<sup>7</sup>

Na het lezen van deze onderzoeksverslagen heb ik Gregs advies ter harte genomen en de data van onze onderzoeksinterviews herberekend en het letterlijke percentage capaciteiten gebruikt dat multipliers volgens de geïnterviewden uit hen hadden gehaald. Als we deze overcapaciteit (de hoeveelheid boven de 100 procent) in onze berekeningen meenamen, zagen we dat multipliers zelfs 2,1 keer meer uit mensen haalden dan diminishers. Als u nu eens niet alleen twee keer zoveel uit uw team haalde, maar alles kon krijgen wat ze te bieden hadden, plus een groeibonus van 5 à 10 procent omdat ze slimmer en capabeler werden terwijl ze voor u werkten?

Dit verdubbelingseffect is een gevolg van het enorme rendement dat



multipliers uit hun mensen halen. Als je het verdubbelingseffect naar de hele organisatie extrapoleert, zie je de strategische relevantie. Simpel gezegd, het beter benutten van mensen creëert concurrentievoordeel.

## Mensen benutten

Toen Tim Cook, COO bij Apple Inc., de jaarlijkse begrotingsonderhandelingen opende bij een salesdivisie, herinnerde hij het managementteam eraan dat het strategische motto omzetgroei was. Iedereen verwachtte dit, maar ze waren verbluft toen hij om groei vroeg, *zonder* extra menskracht te leveren. De aanwezige sales executive zei dat hij dacht dat de streefomzet haalbaar was, maar alleen met meer menskracht. Hij stelde voor dat ze een bewezen lineair model van stapsgewijze personeelsgroei zouden gebruiken, en beklemtoonde dat iedereen weet dat meer omzet betekent dat je meer mensen nodig hebt. De beide executives spraken hier nog maanden over, maar slaagden er nooit helemaal in een volledige brug te slaan tussen hun beider logica. De sales executive sprak de taal van het optellen (dat wil zeggen, hogere groeicijfers door meer mensen toe te voegen). De COO sprak de taal van het vermenigvuldigen (dat wil zeggen, hogere groeicijfers door de reeds aanwezige teams beter in te zetten).

### *De logica van het optellen*

Dit is en was de dominante logica in bedrijfsplanning: nieuwe mensen worden toegevoegd wanneer er nieuwe dingen gevraagd worden. Senior executives vragen om meer opbrengst en de laag operationele leiders daaronder vraagt om meer mensen. De onderhandelingen gaan heen en weer totdat iedereen instemt met een scenario als: 20 procent meer opbrengst met 5 procent meer middelen. De senior executive en de operationeel leider zijn geen van beiden tevreden.

Operationele leiders die gevangen zitten in de logica van middelentoe wijzing en optellen stellen dat:

1. Hun mensen overwerkt zijn.
2. Hun beste mensen het zwaarst belast zijn.
3. Het uitvoeren van een grotere taak daarom toevoeging van meer middelen vraagt.

Dit is de logica van het optellen. Het klinkt aannemelijk maar, het gaat voorbij aan de mogelijkheid al aanwezige werknemers intensiever te benutten. De logica van het optellen brengt een scenario voort waarbinnen mensen *zowel* overwerkt *als* onderbenut raken. Pleiten voor toewijzing van middelen zonder aandacht te geven aan het beter benutten van bestaande middelen is een dure werkwijze.

Docenten bedrijfskunde en strategiegoeroes Gary Hamel en C.K. Pra-

halad schreven hier het volgende over: ‘De toewijzing van middelen door het hoger management heeft te veel aandacht gekregen in verhouding tot het beter benutten van bestaande middelen... Als topmanagers zich meer inzetten om de strategische haalbaarheid van projecten te beoordelen vanuit hun rol als toewijzer van middelen dan vanuit hun rol als multiplier van de effectiviteit van mensen, zal de toegevoegde waarde zeker bescheiden zijn.’<sup>8</sup>

Stel u een kind voor dat in de rij staat bij een lopend buffet. Hij scheidt van alles op, maar veel daarvan blijft onaangeroerd op zijn bord liggen. Er wordt hier en daar wat in het eten geprikt en er wordt mee geschoven, maar het merendeel blijft liggen. Net als deze kinderen halen diminishers graag veel mensen binnen, en misschien krijgen ze het werk zo ook wel gedaan, maar van veel mensen wordt geen gebruik gemaakt. Denk maar aan de kosten van één ambitieuze executive productontwikkeling bij een technologiebedrijf.

Diminisher Jasper Wallis<sup>9</sup> was slim en kon een aantrekkelijke visie formuleren voor zijn producten en de geweldige voordelen die ze hadden voor klanten. Jasper was ook politiek uitgekookt en wist hoe hij het spel moest spelen. Het probleem was dat Jaspers organisatie de belofte van zijn visie niet kon realiseren omdat zijn mensen zich in een soort draaikolk bevonden, die helemaal om hem draaide.

Jasper was een strateeg en een ideeënman. Maar zijn hersenen werkten sneller en brachten meer ideeën voort dan zijn organisatie kon uitvoeren. Iedere week lanceerde hij een nieuwe focus of een nieuw initiatief. Zijn directeur Operationeel weet nog: ‘Op maandag zei hij dan dat we onze achterstand op “concurrent X” moesten inlopen, en dat dat deze week moest gebeuren.’ De organisatie was in rep en roer, lanceerde een wanhoopsoffensief en boekte een paar dagen veel vooruitgang, om ten slotte de impuls weer te verliezen als ze de week daarop een nieuw doel kregen om na te streven.

Deze leider was zo betrokken bij de details dat hij een bottleneck binnen de organisatie werd. Hij werkte extreem hard, maar zijn organisatie was traag. Zijn behoefte aan micromanagen legde beperkingen op aan wat de rest van de organisatie kon bijdragen. Zijn behoefte om overal zijn persoonlijke stempel op te drukken, ging ten koste van mensen en betekende dat zijn divisie van duizend man slechts opereerde op het niveau van vijfhonderd man.

Jaspers modus operandi was concurreren om werknemers, met een grotere divisie binnen het bedrijf die vergelijkbare technologie produceerde. Jaspers voornaamste doel was groter te worden dan de andere divisie. Hij nam in halsbrekend tempo nieuwe mensen aan en bouwde zijn eigen interne infrastructuur en personeelsbestand op—die overlapt met de in-

frastructuur die in de andere divisie bestond. Hij overtuigde het bedrijf er zelfs van een speciale kantoortoren te bouwen voor zijn divisie.

Uiteindelijk werd Jasper ingehaald door de realiteit. Het was duidelijk dat zijn producten een hype waren en dat het bedrijf marktaandeel verloor. Toen de echte rendementsberekening was gemaakt, kon hij vertrekken bij het bedrijf en werd zijn divisie ondergebracht bij de andere productgroep. De dubbele infrastructuur die hij had opgebouwd werd uiteindelijk afgebroken, maar pas nadat vele miljoenen dollars waren verspild en kansen in de markt waren verkeken.

Voor diminishers wordt een hoge prijs betaald.

### *De logica van het vermenigvuldigen*

We hebben de logica van het optellen en de resource-inefficiënties die daaruit voortvloeien onderzocht. Als organisatie tot een betere inzet van mensen komen vraagt om een nieuwe logica, een logica van vermenigvuldiging. In plaats van lineaire groei te bereiken door nieuwe mensen toe te voegen, kun u efficiënter gebruikmaken van de capaciteiten van uw mensen en de groei explosief zien stijgen.

Leiders die uitgaan van de logica van vermenigvuldiging zijn ervan overtuigd dat:

1. De meeste mensen binnen organisaties onder hun kunnen werken.
2. Met het juiste leiderschap alle capaciteiten kunnen worden benut.
3. Intelligentie en capaciteiten derhalve kunnen derhalve worden vergroot zonder meer te investeren.

Toen Apple Inc. bijvoorbeeld binnen een bepaalde divisie snelle groei nodig had met gelijke middelen, breidden ze hun salesafdeling niet uit. In plaats daarvan verzamelden ze de belangrijkste mensen uit de verschillende functiegroepen, namen ze een week de tijd om samen het probleem te bestuderen, en kwamen ze tot een oplossing. Ze veranderden het salesmodel zodanig dat ze beter gebruik konden maken van bestaande competentiecentra en hun beste verkopers en branche-experts binnen de salescyclus beter konden benutten. Ze bereikten een jarenlange groei in de dubbele cijfers vrijwel zonder extra middelen toe te wijzen.

Salesforce.com, een softwarebedrijf met een omzet van 1 miljard dollar dat pionierde met software als dienst, heeft de overstap van de logica van toevoeging naar de logica van vermenigvuldiging gemaakt. Door gebruik te maken van het aloude idee dat je ‘problemen oplost door er meer mensen op los te laten’ hadden ze tien jaar lang een uitstekende groei gerealiseerd. Ze reageerden op nieuwe klanten en nieuwe eisen door de beste technische en zakelijke talenten aan te nemen en hen de uitdagingen te laten oplossen. Maar een krappe marktomgeving zorgde voor een nieuwe

situatie voor de leiding van het bedrijf: ze moesten meer productiviteit halen uit hun bestaande middelen. Ze konden niet langer werken vanuit verouderde ideeën over resourcegebruik. Ze gingen leiders opleiden die de intelligentie en de capaciteiten van de mensen om hen heen konden vermenigvuldigen en die de denkracht van de organisatie konden vergroten om aan hun groei-eisen te kunnen voldoen.

Het beter benutten van mensen is een veel rijker concept dan alleen maar ‘meer bereiken met minder’. Multipliers krijgen niet noodzakelijkerwijs meer met minder. Ze krijgen meer door meer te gebruiken – meer van de intelligentie en de capaciteiten van mensen. Of, zoals een CEO het verwoordde, ‘Tachtig mensen kunnen ofwel functioneren met de productiviteit van vijftig man, of ze kunnen functioneren alsof ze met vijfhonderd man zijn.’ En omdat deze multipliers een betere resource-efficiëntie realiseren, hebben ze een versterkte concurrentiepositie ten opzichte van bedrijven die zijn blijven hangen in de logica van toevoeging.

Dit boek raakt aan de kern van deze gedateerde logica. Om te zien hoe dat in zijn werk gaat, zullen we ons bezighouden met de vraag hoe multipliers zich toegang verschaffen tot intelligentie en hoe ze zoveel uit mensen kunnen halen. We hebben ontdekt dat het antwoord ligt in de mindset en de vijf disciplines van de multiplier.

#### *Het denken van de multiplier*

Toen we zowel de diminishers als de multipliers bestudeerden, zagen we steeds weer dat ze volkomen verschillende overtuigingen hadden over de intelligentie van de mensen met wie ze werkten. Deze overtuigingen lijken de verschillen in de manier waarop diminishers en multipliers werken grotendeels te verklaren.

**Het denken van de diminisher.** De manier waarop de diminisher naar intelligentie kijkt is gebaseerd op elitair denken en schaarste. Diminishers lijken te geloven dat *echt intelligente mensen zeldzaam zijn en dat ze zelf een van die weinige echt slimme mensen zijn*. Daaruit trekken ze de conclusie dat *andere mensen een heleboel dingen zonder hun hulp nooit zouden ontdekken*.

Ik herinner me een leider met wie ik heb gewerkt en die ik alleen maar kan omschrijven als een ‘intellectueel zwaargewicht’. Deze senior executive gaf leiding aan een technologieorganisatie met meer dan vierduizend hoogopgeleide kenniswerkers. De meeste van deze werknemers zijn afgestudeerd aan topuniversiteiten van over de hele wereld. Ik nam deel aan een van zijn managementbijeenkomsten waar twintig leden van zijn senior managementteam zich bogen over een belangrijk probleem met de marktwerking rond een van hun producten. Toen we de bijeenkomst verlieten praatten we nog even na over het gesprek en de genomen be-

slissingen. Hij bleef staan, keerde zich naar me toe en zei kalm: ‘Tijdens vergaderingen luister ik maar naar een paar mensen. De rest heeft niet veel te bieden.’ Ik denk dat hij mijn verschrikte gezicht zag toen hij uitgesproken was, want hij voegde er nog deze eigenaardige nuancering aan toe: ‘Natuurlijk ben jij een van die mensen’. Ik betwijfelde het. Van de twintig topmanagers die een divisie van vierduizend mensen vertegenwoordigen dacht hij dat er maar een paar iets te bieden hadden. Terwijl we door de gang liepen, passeerden we eindeloze rijen werkplekken, waar zijn mensen zaten. Zoals ik er op dat moment tegen aankeek, zag dit kantoor er plotseling uit als een gigantische woestenij van verspilde denkkraft. Het liefst had ik ze allemaal toegeroepen dat ze wel naar huis konden gaan aangezien hun hoogste baas vond dat ze niet veel te bieden hadden.

Afgezien van de veronderstelling dat intelligentie een schaars goed is, zien *diminishers* intelligentie als statisch, met andere woorden, als iets wat niet door tijd of omstandigheden kan veranderen. Ons onderzoek toonde aan dat *diminishers* intelligentie zien als iets dat bij je geboorte al bijna vastligt en nauwelijks nog kan veranderen. Dit komt overeen met wat dr. Carol Dweck, de eerder geciteerde psycholoog en auteur, een ‘fixed mindset’ noemt, namelijk de opvatting dat iemands intelligentie en karaktereigenschappen in steen gehouwen zijn.<sup>10</sup> De twee-stappenlogica van *diminishers* lijkt te zijn: *mensen die het nu niet snappen, zullen het nooit snappen*; daarom *moet ik het denkwerk voor hen blijven doen*. In de wereld van de *diminisher* kunnen slimme mensen nooit op vakantie!

U kunt waarschijnlijk wel voorspellen hoe de zojuist beschreven executive in het dagelijks leven te werk ging. U kunt u afvragen hoe u te werk zou gaan als u deze opvattingen had. U zou mensen waarschijnlijk precies vertellen wat ze moesten doen, alle belangrijke beslissingen zelf nemen en er meteen inspringen en de boel overnemen als iemand iets niet goed leek te doen. En aan het eind van de rit zou u vrijwel altijd gelijk hebben, want uw overtuigingen leiden ertoe dat uw manier van leidinggeven tot ondergeschiktheid en afhankelijkheid leidt.

**Het denken van de multiplier.** Multipliers hebben heel andere overtuigingen; ze hebben een ruimhartige kijk op de intelligentie van mensen. Als *diminishers* de wereld in zwart-wit zien, zien multipliers de wereld in technicolor, niet als een plek waar slechts een paar mensen het verdienen om het denkwerk te doen; multipliers zien intelligentie als iets wat zich voortdurend ontwikkelt. Deze waarneming komt overeen met wat Dweck een ‘groeimindset’ noemt, het geloof dat basiseigenschappen zoals intelligentie en vaardigheid door inspanning kunnen worden gecultiveerd.<sup>11</sup> Ze gaan ervan uit dat *mensen slim zijn en er wel uitkomen*. Ze zien hun organisatie als een plek vol getalenteerde mensen die bijdragen van een veel

hoger niveau kunnen leveren. Ze denken zoals een van de managers die wij hebben geïnterviewd, die haar teamleden taxeert door zich af te vragen: *Op welke manier is deze persoon slim?* Bij het beantwoorden van deze vraag vindt ze interessante capaciteiten die zich vaak net onder het oppervlak schuilhouden. In plaats van mensen af te schrijven omdat ze haar tijd niet waard zouden zijn, vraagt ze zich af: wat kunnen we doen om deze capaciteiten te ontwikkelen en vergroten? Vervolgens gaat ze op zoek naar een opdracht die de persoon in kwestie een stapje verder brengt maar die ook de organisatie vooruit helpt.

Deze multipliers kijken naar de complexe mogelijkheden en uitdagingen in hun omgeving en gaan ervan uit *dat er altijd slimme mensen zijn die er wel uitkomen en al doende nog slimmer zullen worden*. Daarom komen ze tot de conclusie dat het hun taak is om de juiste mensen samen te brengen in een omgeving waar ze het beste denkwerk kunnen verrichten, en verdwijnen ze vervolgens naar de achtergrond.

Hoe zou u te werk gaan als u uitging van deze overtuigingen? In moeilijke tijden zou u vertrouwen op uw mensen; u zou hen lastige uitdagingen aanreiken en ze de ruimte geven om hun verantwoordelijkheden na te komen. U zou hun intelligentie op zodanige wijze aanboren dat ze daadwerkelijk slimmer werden.

Onderstaand schema laat zien dat deze zo uiteenlopende overtuigingen grote gevolgen hebben voor de manier waarop diminishers en multipliers leidinggeven:

Hoe zou u:	Diminisher 'Zonder mij krijgen ze dit nooit voor elkaar.'	Multiplier 'Mensen zijn slim genoeg en komen er wel uit.'
Talent managen	Gebruiken	Ontwikkelen
Met fouten omgaan	Schuld geven	Onderzoeken
Richting bepalen	Mededelen	Uitdagen
Beslissingen nemen	Beslissen	Advies vragen
Dingen gedaan krijgen	Controleren	Ondersteunen

Deze kernovertuigingen zijn essentieel om dingen helder te krijgen en te begrijpen, omdat overtuigingen nu eenmaal aan de basis liggen van gedrag. Als iemand leiding wil geven als een multiplier, kan hij niet simpelweg het gedrag van de multiplier kopiëren. Een multiplier in spe moet eerst denken als een multiplier. Gedurende de afgelopen twintig jaar waarin ik executives heb gevolgd en gecoacht heb ik gezien welke gevolgen de overtuigingen van leiders hebben voor hun management. Als iemand

eerst zijn kernovertuigingen onderzoekt en zo nodig naar een hoger plan tilt, zal hij zich de vijf disciplines van de multiplier gemakkelijker eigen maken, op een authentieke en effectieve manier.

## De vijf disciplines van de multiplier

Wat zijn dan de werkwijzen die de multiplier onderscheiden van de rest? Bij het analyseren van data van meer dan 150 leiders, vonden we een aantal gebieden waarop multipliers en diminishers hetzelfde doen. Ze werken allebei klantgestuurd. Beiden hebben zakelijke scherpzinnigheid en marktinzicht. Beiden omringen ze zich met slimme mensen, en beschouwen zichzelf als toonaangevende denkers. Toen we echter in de data op zoek gingen naar de actieve ingrediënten die uniek zijn voor multipliers, vonden we vijf disciplines waarin multipliers zich onderscheiden van diminishers.

1. **Talent aantrekken en optimaliseren.** Multipliers geven leiding door als *talentmagneet te fungeren*, waarbij ze talent optimaal aantrekken en inzetten ongeacht de beschikbare mensen. Mensen komen massaal op de multiplier af om met hem of haar samen te werken, omdat ze weten dat ze dan kunnen groeien en succesvol kunnen zijn. Diminishers, daarentegen, *bouwen aan hun koninkrijk* en vinden dat zij degenen moeten zijn die mensen bezitten en controleren om de productiviteit te verhogen. Ze zijn geneigd mensen te zien als middelen die van hen zijn of middelen die niet van hen zijn. Deze kunstmatige scheiding kan effectief gebruik van alle middelen dwarsbomen. Mensen zullen zich in eerste instantie misschien aangetrokken voelen tot samenwerking met een diminisher, maar het blijkt vaak de situatie te zijn waarin hun loopbaan strandt.

*De diminisher is een imperiumbouwer. De multiplier is een magneet die talent aantrekt.*

2. **Een bruisende werkomgeving creëren waarvoor optimaal denkwerk nodig is.** Multipliers creëren een unieke en buitengewoon motiverende werkomgeving waarin iedereen de ruimte krijgt om zelf te denken en zijn beste werk af te leveren. Multipliers fungeren als *bevrijders*, en scheppen een klimaat dat comfortabel én opwindend is. Ze maken een einde aan angst én creëren de veiligheid die mensen uitnodigt om hun beste denkwerk te verrichten. Maar ze creëren een bruisende omgeving die de grootste inspanning van mensen eist. Diminishers, daarentegen, gaan te werk als tirannen en verspreiden een angst voor hun oordeel die een ontmoedigend effect heeft op het denken en het werk

van anderen. Ze eisen het beste denkwerk van mensen, maar ze krijgen het niet.

*De diminisher is een tiran. De multiplier is een bevrijder.*

3. **Uitdagingen aanreiken.** Multipliers fungeren als uitdagers door kansen te zaaien, uitdagingen aan te bieden die het uiterste vragen van een organisatie, en het vertrouwen te genereren dat het te doen is. Op deze manier dagen ze zichzelf en anderen uit om de grenzen van hun kennis te overstijgen. Diminishers daarentegen fungeren als betweters, die persoonlijk orders uitdelen om hun kennis ten toon te spreiden. Diminishers bepalen de richting en multipliers zorgen ervoor dat de richting wordt bepaald.

*De diminisher is een betweter. De multiplier is een uitdager.*

4. **Discussiëren over beslissingen.** Multipliers nemen beslissingen op een zodanige manier dat de organisatie voorbereid is op het uitvoeren van die beslissingen. Ze fungeren als *aanjagers* van het debat, sturen aan op goede beslissingen door middel van diepgaande discussie. Ze betrekken mensen bij het vooraf bespreken van mogelijke problemen, wat ertoe leidt dat mensen de beslissingen begrijpen en efficiënt kunnen uitvoeren. Diminishers daarentegen, treden op als beslisser, die hun beslissingen meestal op efficiënte wijze, binnen een kleine kring nemen, maar de organisatie als geheel in het ongewisse laten, die vervolgens over de kwaliteit van de beslissing discussieert in plaats van hem uit te voeren.

*De diminisher is een beslisser. De multiplier is een aanjager van het debat.*

5. **Maken dat mensen zich verantwoordelijk voelen.** Multipliers leveren blijvend superieure resultaten door binnen de hele organisatie hoge verwachtingen te wekken. Door als investeerders op te treden bieden multipliers de mensen die de organisatie nodig heeft om succes te behalen. Daarnaast houden ze mensen verantwoordelijk voor hun commitments. Na verloop van tijd worden de hoge verwachtingen van de multiplier een vast onderdeel van het bedrijf, iets wat mensen ertoe aanzet zichzelf en elkaar verantwoordelijk te houden, vaak volgens hogere normen en zonder directe tussenkomst van de multiplier. Diminishers daarentegen gaan te werk als micromanagers die resultaten behalen door vast te houden aan hun verantwoordelijkheid, zich op de details te richten en direct op resultaten aan te sturen.

*De diminisher is een micromanager. De multiplier is een investeerder.*



Het volgende schema geeft een overzicht van de vijf essentiële disciplines die diminishers onderscheiden van multipliers:

De vijf disciplines van de multiplier

Diminisher		Multiplier	
De imperium-bouwer	Hamstert arbeidskrachten en laat talent onbenut	De talent-magneet	Trekt getalenteerde mensen aan en benut hen op het toppunt van hun kunnen
De tiran	Creëert een gespannen sfeer die het denken en de capaciteiten van mensen onderdrukt	De bevrijder	Creëert een bruisende sfeer die het beste (denk)werk van mensen vraagt
De betweter	Geeft orders die laten zien hoeveel hij weet	De uitdager	Schept een kans die ervoor zorgt dat mensen tot het uiterste gaan
De beslisser	Neemt gecentraliseerde, onverwachte besluiten die de organisatie in verwarring brengen	De debat-aanjager	Stuurt aan op goede beslissingen door middel van stevige discussie
De micro-manager	Stuurt resultaten door middel van persoonlijke betrokkenheid	De investeerder	Geeft anderen de verantwoordelijkheid voor resultaten en investeert in hun succes

## Verbazingwekkende bevindingen

Toen we multipliers van over de hele wereld bestudeerden, vonden we opvallend veel consistentie en verschillende patronen die onze eerste waarnemingen bevestigden. Maar de volgende drie bevindingen waren verbazingwekkend en intrigerend.

### Doorgewinterde managers

Een van de meest cruciale bevindingen uit ons onderzoek naar multipliers is dat het om doorgewinterde managers gaat. Ze verwachten heel veel van hun mensen en sturen hen aan om buitengewone resultaten te halen. Ze gaan verder dan resultaatgerichte managers. Ze zijn streng en veeleisend. Multipliers geven mensen dus het gevoel dat ze slim en capabel zijn, maar multipliers zijn geen feelgoodmanagers. Ze kijken naar mensen en willen hun capaciteiten zo volledig mogelijk benutten. Ze zien veel en ze verwachten veel.

Tijdens onze onderzoeksinterviews gaven mensen blijk van hun grote waardering voor de multipliers met wie ze hadden gewerkt, maar die dankbaarheid was geworteld in de diepe voldoening die ze voelden toen ze met hen werkten, niet in de prettige relatie. Eén persoon beschreef werken met Deb Lange, directeur belastingen bij een groot bedrijf, als volgt: ‘Met haar samenwerken was als een stevige workout. Het was dodelijk vermoeiend, maar je knapte er enorm van op’. Iemand anders zei over zijn manager: ‘Hij haalde dingen in me naar boven waarvan ik niet wist dat ik ze in me had. Ik had er bijna alles voor over om hem niet teleur te stellen.’

De multiplier-aanpak is niet alleen een verlichte kijk op leiderschap. Het is een benadering die voor betere prestaties zorgt, omdat het veel meer uit mensen haalt en hen in ruil daarvoor een zeer bevredigende ervaring geeft. Zoals een van de eerste lezers van dit boek opmerkte, dit zijn geen leiders van het type ‘cupcakes en kusjes’.

### Veel gevoel voor humor

Multipliers blijken een geweldig gevoel voor humor te hebben. In een opwelling voegden we ‘veel gevoel voor humor’ toe aan onze leiderschaps-enquête. Ons vermoeden bleek gerechtvaardigd. Niet alleen is deze eigenschap prominent aanwezig onder multipliers, het is ook een van de eigenschappen die de meeste negatieve correlatie heeft met de diminisher. Multipliers zijn niet noodzakelijkerwijs komedianten, maar ze nemen zichzelf of hun situatie niet al te serieus. Misschien omdat ze hun eigen intelligentie niet hoeven te verdedigen. Multipliers kunnen om zichzelf lachen en zien de humor in fouten en in de eigenaardigheden van het leven. Hun gevoel voor humor heeft een bevrijdend effect op anderen.

De humor van de multiplier is zelfrelativerend à la George Clooney en stelt anderen op hun gemak, zodat ze zichzelf kunnen zijn. Zoals een journalist ooit over Clooney schreef: ‘Na een kwartier voelde ik me, dankzij hem, op mijn gemak in mijn eigen huis’.<sup>12</sup> Een collega-acteur zei over hem: ‘Hij heeft een manier om je uit te dagen ... die onweerstaanbaar kan zijn.’ Multipliers gebruiken humor om mensen op hun gemak te stellen en een vanzelfsprekende energie en intelligentie in anderen op te wekken.

### De onbewuste diminisher

Misschien wel een van onze grootste verrassingen was het besef hoe weinig diminishers begrepen van het remmende effect dat ze hadden op anderen. De meeste diminishers waren altijd geprezen om hun intelligentie en hadden zich opgewerkt in de managementhiërarchie dankzij hun persoonlijke – en vaak intellectuele – verdienste. Toen ze ‘de baas’ werden, was het hun taak om de slimste te zijn en een aantal ‘ondersgeschikten’ aan te sturen. Anderen hadden ooit de geest en zelfs het hart van de multiplier,

maar hebben zo lang tussen diminishers gewerkt dat ze veel van hun manieren en hun kijk op de wereld hadden overgenomen. Zoals één executive het verwoordde: ‘Toen ik uw bevindingen las, besepte ik dat ik zo lang in diminisherland had gewoond dat ik een ingezetene ben geworden. Veel mensen hebben voor diminishers gewerkt en, hoewel ze er misschien zonder kleerscheuren vanaf zijn gekomen, dragen ze iets van de gevolgen met zich mee in hun eigen leiderschap. Het goede nieuws voor de onbewuste diminisher is dat er altijd wel een manier is om een multiplier te worden.’

## De belofte van dit boek

Toen we ons onderzoek naar multipliers en diminishers deden, hoorden we verhaal na verhaal over slimme mensen die niet volledig werden benut door hun leidinggevende. We hoorden hun frustratie toen ze ons vertelden hoe weinig sommige leiders uit hen haalden, ondanks hun harde werk en hun pogingen om meer te geven. We kwamen erachter dat het mogelijk is om zowel overwerkt als onderbenut te zijn. Latent talent vind je overal. Organisaties zitten vol met mensen die iedere uitdaging missen.

Maar er zijn ook multipliers. Zij weten hoe je deze slapende intelligentie kunt opsporen, uitdagen, en maximaal inzetten. Je vindt ze in het bedrijfsleven, in het onderwijs, in non-profitorganisaties en bij de overheid. Kijk maar naar een paar van hen, over wie we later nog meer zullen horen.

1. Narayana Murthy, oprichter en bestuursvoorzitter van Infosys Technologies in India, die gedurende een periode van twintig jaar leiding gaf aan het bedrijf en de omzet verhoogde naar 4,6 miljard dollar, waarmee het een van India's grootste en meest succesvolle bedrijven werd (met meer dan honderdduizend professionals). Hij deed dit door mensen aan te nemen die slimmer waren dan hij, ze de ruimte te geven om een bijdrage te leveren, en een managementteam op te bouwen dat hem naadloos kon opvolgen.
2. Sue Siegel, voormalig bestuursvoorzitter biotechnologie, nu durfkapitaalverstrekker voor Mohr Davidow Ventures (MDV). Haar partner zegt: ‘Je ziet een Sue-effect. Alles om haar heen wordt beter en bedrijven groeien onder haar leiding. Ik vraag me vaak af hoe mensen zijn als ze niet bij Sue in de buurt zijn.’
3. Lutz Ziob, algemeen manager van Microsoft, wiens teamleden over hem zeggen: ‘Hij schept een omgeving waarin goede dingen gebeuren. Hij trekt fantastische mensen aan, laat ze fouten maken, en discussieert als een bezetene over belangrijke beslissingen. Hij vraagt het beste van ons, maar deelt het succes dan ook met het hele team.’
4. Larry Gelwix, hoofdcoach van Highland Rugby. Het record van zijn

middelbare-schoolteam is 392 keer winst en slechts negen verliezen in vierendertig jaar. Hij schrijft dit uitzonderlijke record toe aan een bewuste leiderschapsfilosofie die een beroep doet op de intelligentie van spelers op en buiten het veld.

5. K.R. Sridhar, succesvol ondernemer en CEO op het gebied van groene technologie, die de allerbeste mensen aanneemt, hen een omgeving biedt waarin ze onder hoge druk staan maar weinig stress ervaren, ze vervolgens laat experimenteren en risico's nemen totdat de juiste oplossingen komen bovendien.

Dit soort leiders vormt een voorbeeld voor wie multiplier zou willen zijn.

De belofte van dit boek is simpel: Ook u kunt een multiplier zijn. U kunt intelligentie om u heen creëren en een grotere bijdrage uit uw mensen halen. U kunt ervoor kiezen als een multiplier te denken en te werken. Dit boek laat zien hoe u dat kunt doen, en waarom het belangrijk is.

Dit is een boek voor iedere manager die probeert om te gaan met de krapte aan personeel in economisch zware tijden. Het is een boodschap voor leiders die meer willen bereiken door meer uit hun mensen te halen. Nu bedrijven de inzet van extra mensen willen vermijden, is de behoefte aan leiders die de intelligentie en vermogens van mensen om hen heen kunnen vermeerderen groter dan ooit. Dit boek is bovendien bedoeld voor de actieve multiplier die beter wil begrijpen wat hij of zij van nature doet. Het is voor de toekomstige multiplier die alle kundigheid en intelligentie uit zijn mensen wil halen. En het is zeer zeker bedoeld voor diminishers, zodat ze de negatieve gevolgen van leiderschap op basis van hun eigen intelligentie beter begrijpen. Het is voor iedere manager die zich achter de belofte van de multiplier wil scharen: overal en bij iedereen de aanwezige intelligentie verhogen.

Bij het lezen van dit boek, zult u een aantal cruciale boodschappen tegenkomen:

1. Diminishers maken onvoldoende gebruik van mensen en laten capaciteiten onbenut.
2. Multipliers verhogen de intelligentie van mensen en organisaties. Mensen in hun omgeving worden daadwerkelijk slimmer en kundiger.
3. Multipliers zetten hun mensen goed in. Ondernemingen kunnen twee keer zoveel uit hun mensen halen door van hun slimste mensen intelligente multipliers te maken.

Voordat we ons gaan bezighouden met de werkwijzen van de multiplier, gaan we eerst bepalen wat dit boek niet is. Het is geen recept voor een vriendelijk, feelgood-leiderschapsmodel. Het is een stevige management-aanpak die mensen in staat stelt meer van hun talent bij te dragen. En hoe-

wel er veel over multipliers en diminishers wordt gesproken, gaat dit boek niet over wat zij zelf bereiken. Het gaat over de impact die deze leiders hebben op anderen. Het gaat over de impact en de belofte van de multiplier. En ten slotte zijn de ideeën die in dit boek worden aangereikt niet bedoeld om uw diminishing baas of collega's mee te labelen. Ze zijn bedoeld als een kader om u te helpen de werkwijzen van een multiplier te ontwikkelen.

Dit boek is opgezet als een totale leerervaring die u de mogelijkheid biedt het multipliergedachtengoed te begrijpen en te implementeren. Deze inleiding geeft u alvast een inkijkje in het multiplier-effect en een overzicht van wat multipliers precies doen. In de opeenvolgende hoofdstukken wordt het verschil tussen multipliers en diminishers verder uitgediept en vindt u meer informatie over de vijf disciplines van de multiplier. U krijgt verhalen te lezen over echte multipliers en diminishers; u zult wel begrijpen dat we de namen van de diminishers (en hun bedrijven) hebben veranderd. Het boek besluit met de handleiding hoe u een multiplier kunt worden.

## Mijn uitdaging aan u

Hoewel het kader multiplier/diminisher misschien nogal zwart-wit overkomt, wil ik benadrukken dat er sprake is van een continuüm tussen multipliers en diminishers, en dat slechts een klein aantal mensen zich aan een van beide extremen bevindt. Ons onderzoek toonde aan dat de meeste mensen ergens in dit spectrum vallen en over het vermogen beschikken om naar de kant van de multiplier op te schuiven. Met de juiste intentie kan de multipleraanpak van leiderschap worden ontwikkeld. Het goede nieuws is dat er 1) multipliers zijn, 2) dat we ze hebben bestudeerd om hun geheimen te ontdekken, en 3) dat u kunt leren er een te worden. En u kunt niet alleen zelf een multiplier worden, u kunt ook andere multipliers vinden en maken. Daarmee wordt u een multiplier van multipliers.

Binnen deze context daag ik u uit dit boek op verschillende niveaus te lezen. Op het meest basale niveau kun u het lezen ter illustratie van wat u ongetwijfeld zelf al hebt ervaren, namelijk dat sommige leiders intelligentie creëren, terwijl andere het verkleinen. Maar u kunt ook verder gaan en nadenken over de typische multipliers en diminishers die u bent tegengekomen in uw loopbaan en uw leven. Maar de beste manier om dit boek te benaderen is misschien wel om niet alleen te kijken of u of uw collega's multipliers zijn, maar ook of u zelf zo nu en dan de gedaante van de diminisher aanneemt. Deze ideeën zijn misschien wel het sterkst als u beseft dat u denkt als een multiplier, maar dat u altijd hebt geleefd in de wereld van de diminisher en dat u daarin de weg bent kwijtgeraakt. Misschien bent u wel een onbewuste diminisher.

Toen Greg en ik gingen rondkijken in de wereld van de multipliers en de diminishers hebben we vaak een glimp van onszelf gezien – ofwel in het heden ofwel van jaren geleden – en hebben we manieren gevonden om een beter voorbeeld van een multiplier te zijn in ons eigen werk: het coachen en begeleiden van leiders over de hele wereld.

Dit boek is een handleiding voor degenen die het pad van de multiplier willen volgen en die, net als de voormalige Britse premier Benjamin Disraeli, mensen het gevoel willen geven dat zij de slimste persoon op aarde zijn. Het is een boek voor topmanagers die meer multipliers in hun organisatie willen om vervolgens toe te kijken hoe alles en iedereen beter wordt.

Laat me u nu voorstellen aan de fascinerende en gevarieerde groep leiders die wij multipliers noemen. Ze komen uit alle geledingen van de maatschappij – van bestuurskamers van multinationals tot klaslokalen op school, en van het Witte Huis tot de savannen van Afrika. We hebben leiders geselecteerd die verschillende ideologieën vertegenwoordigen. Ik raad u aan om van iedereen te leren, ook van de mensen wier politieke standpunten u niet deelt. Ik hoop dat u hun verhalen, hun werkwijzen en hun impact net zo inspirerend vindt als wij toen we hun wereld betraden.

# DE MULTIPLIËR-FORMULE

## MULTIPLIËRS VERSUS DIMINISHERS

**Multipliers:** Deze leiders zijn genieënmakers die de intelligentie in anderen naar boven halen. Ze bouwen aan collectieve aanstekelijke intelligentie binnen organisaties.

**Diminishers:** Deze leiders gaan helemaal op in hun eigen intelligentie, belemmeren anderen, en kosten de organisatie cruciale intelligentie en capaciteiten.

### *De vijf disciplines van de multiplier*

1. De talentmagneet: trekt talent aan en optimaliseert dat.
2. De bevrijder: vraagt het beste denkwerk van mensen.
3. De uitdager: vergroten uitdagingen.
4. De debat-aanjager: discussieert over te nemen beslissingen.
5. De investeerder: zorgt dat mensen zich verantwoordelijk voelen.

### *De resultaten*

Door de volledige capaciteiten van mensen te benutten, halen multipliers twee keer zoveel capaciteiten uit hun mensen dan diminishers.

Hoe kan het dat sommige leiders hun team alleen maar uitputten, terwijl andere leiders juist meer uit hun mensen halen? Dat komt doordat de eerste groep leiders (*diminishers*) niet in staat is te zien welke mankracht en talenten al aanwezig zijn in de organisatie. Zij denken dat alleen met nóg meer mensen meer en beter werk kan worden verzet, terwijl het veel efficiënter is om de capaciteiten van je huidige medewerkers in te zetten. En dat is precies wat *multipliers* doen.

Multipliers zijn het type manager waar iedereen graag (hard) voor werkt. Ze weten verborgen talenten te ontdekken, geven mensen eigen verantwoordelijkheid en laten hen groeien. Bovendien ontdekken multipliers ook weer andere multipliers die op hun beurt het beste uit anderen halen.

## WAT WILT U ZIJN: EEN GENIE OF EEN MAKER VAN GENIEËN?

Liz Wiseman en Greg McKeown hebben meer dan 150 leiders onder de loep genomen en ontdekten dat multipliers zich in vijf disciplines onderscheiden van diminishers. Deze disciplines hebben niets te maken met aanleg, maar zijn vaardigheden die iedereen kan aanleren – zelfs de op het oog onverbeterlijke diminisher. In *Multipliers* presenteren ze niet alleen hun bevindingen maar ook een scala aan tips en tools wat het een uitdagend en praktisch boek maakt waarmee iedereen een multiplier kan worden.



**Liz Wiseman** is  
voorzitter van  
The Wiseman Group,  
een centrum voor  
onderzoek en ontwik-  
keling naar leiderschap  
in Silicon Valley.  
**Greg McKeown** is  
consultant en partner bij  
The Wiseman Group.

ISBN 978 94 6220 138 5

NUR 801



[www.academicservice.nl](http://www.academicservice.nl)