

Leiderschap 2.7

Marc Vanschoenwinkel, Time To Grow

Goed leiderschap weet mensen te motiveren tot de best mogelijke prestaties, althans: zo was het in de 20ste eeuw. In de 21ste eeuw dient goed leiderschap mensen gelukkig te maken. Dit vereist echter een heel nieuwe manier van motiveren. Ik noem het motivatie 3.0: een term die ik ontleen aan het boek Drive van Daniel H. Pink. Motivatie 3.0 gaat over het opnieuw aanwakkeren van de intrinsieke motivatie in mensen.

Omdat ik er vanuit ga dat we nog heel wat stappen moeten zetten voor we motivatie 3.0 weten te realiseren, doe ik in dit artikel een aanzet tot een tussenstap: een model voor leiderschap onder de naam leiderschap 2.7. Dit baseer ik op recente inzichten in de menselijke motivatie en drijfveren, in combinatie met meer dan twintig jaar ervaring in het assen en coachen van leidinggevend en in het begeleiden van organisaties in leiderschap-ontwikkeling en veranderingsprocessen.

Dit artikel is meer een opiniestuk dan een zuiver wetenschappelijke publicatie. Naast verwijzingen naar experimenten en wetenschappelijke publicaties bevat het namelijk ook heel wat veronderstellingen vanuit bovenvermelde ervaring. Het is mijn ambitie deze tekst verder uit te werken, scherp de onderliggende uitgangspunten op een rij te zetten en te bepalen voor welke nog onvoldoende wetenschappelijk onderzoek voorhanden is. Elke lezer van dit artikel wil ik dan ook graag uitnodigen feedback te geven en de eigen inzichten en ervaringen op dit vlak met mij te delen. Dit kan via mvs@timetogrow.eu.

“Belonen
van mensen

leidt vaak

tot minder

motivatie

MOTIVATIE 2.0 EN 2.1

De voorgangers van motivatie 3.0 zijn motivatie 2.0 en 2.1. De kern van motivatie 2.0 is dat je medewerkers het best motiveert via extrinsieke motivatoren, zoals belonen en straffen. In motivatie 2.1 heeft dat uitgangspunt onder invloed van de psychologische wetenschap een extra component gekregen, namelijk het idee dat aandacht voor de mens essentieel is om hem te kunnen motiveren – maar de basisassumptie blijft dat motivatie extrinsiek is. Motivatie 2.0 lijkt goed te werken bij medewerkers die strikt routinematige taken uit moeten voeren.

Verbluffende wetenschappelijke experimenten laten echter zien dat mensen die beloond worden voor wat ze doen, vaak minder gemotiveerd raken. Kinderen die graag tekenen en daar vanaf een bepaald moment expliciet voor beloond werden, gingen het daarna aanmerkelijk minder doen. Degenen die niet werden beloond, bleven met even veel plezier en enthousiasme aan de gang. Kunstenaars die op aanvraag en tegen betaling een kunstwerk dienden af te leveren, verloren beduidend aan creativiteit. Expliciete beloning zet spel om in werk en breekt daardoor intrinsieke motivatie af.

Deze intrinsieke motivatie bij medewerkers opnieuw aanwakkeren – dat is waar motivatie 3.0 over gaat. Onderzoek door Mihaly Csikszentmihalyi, beschreven in zijn boek *Flow*, laat zien dat dit gebeurt wanneer werk aan drie eisen voldoet:

“Mensen zijn van nature geïnteresseerd en actief

- **autonomie (autonomy):** zelf in een bepaalde mate kunnen beïnvloeden wat je doet en hoe;
- **vakmanschap (mastery):** iets onder de knie kunnen krijgen en daar steeds beter in worden;
- **zingeving (purpose) en verbinding:** iets doen dat zin heeft binnen een bredere context en hierdoor met deze bredere context verbonden zijn.

Wordt aan deze eisen voldaan, dan ontstaat er een situatie waarin de medewerker de activiteit om de activiteit zelf doet: omdat hij er plezier en uitdaging aan ontleent.

WAT BETEKENT DIT VOOR LEIDERSCHAP?

Dit inzicht heeft grote gevolgen voor hoe we leiderschap invullen. Het vraagt ons op een totaal andere manier naar mensen te kijken: medewerkers zijn geen kapitaal of resources, maar gelijkwaardige partners.

Mensen zijn van nature geïnteresseerd en actief. Ze doen de dingen die ze inspireren met passie en gedrevenheid. Vind je dit idealistisch klinken? Dan ben ik het met je eens. Ontzettend veel medewerkers (inclusief leidinggevend!) lijken absoluut niet te streven naar zelfstandigheid, vakmanschap en zingeving. Maar laten we eerlijk zijn: doen we werkelijk zoveel om de voorwaarden voor autonomie, vakmanschap en zingeving te realiseren? Zijn we niet eerder gericht op controle, beheersing en het belonen en bestraffen van medewerkers die onze controle al dan niet accepteren? Is het dan niet logisch dat we steeds minder passie en *drive* lijken te ontmoeten? En dat terwijl de snelheid waarmee onze wereld verandert hier nou net wel om vraagt. Leiderschap op basis van controle en beheersing zal ons niet in staat stellen om te gaan met de uitdagingen waarmee hedendaagse organisaties geconfronteerd worden. Leiderschap dat aanstuurt op *drive* en zelfstandigheid bij medewerkers zelf wél.

Een andere verklaring voor het gebrek aan streven naar autonomie, vakmanschap en zingeving is misschien wat meer gewaagd: de strijd tussen natuur en cultuur, oftewel emotie en ratio, die volgens mij nog altijd voortduurt. Onderzoek naar de werking van de hersenen, gecombineerd met inzichten uit de emotionele intelligentie, heeft ons laten zien dat emotionele centra in ons brein hun eigen gang kunnen gaan. Dat betekent – en dit nadrukkelijk in zowel positieve als negatieve zin – dat onze emoties misschien nog meer dan onze mooie rationele visies en gedachten ons gedrag bepalen.

Het emotionele brein doet alles om het leven, de eigenwaarde en het zelfrespect van de mens te beschermen. Respecteren we de ander,

dan geven zijn positieve emoties hem een positieve *drive*. Treden we zelfrespect en eigenwaarde met de voeten (al dan niet bewust!), dan veroorzaken we negatief emotioneel gedrag, waardoor mensen niet meer op een constructieve, rationele manier kunnen werken voor hun organisatie. Zo ben ik ervan overtuigd dat we door veel controle en beheersing te organiseren, medewerkers impliciet maar constant de boodschap geven dat ze het zelf niet kunnen en deze controle nodig hebben. Door de emotie die die boodschap teweeg brengt, gaan mensen zich hier ook naar gedragen en worden ze steeds afhankelijker en afwachtender.

Enkele organisaties hebben reeds, en met veel succes, creatieve stappen gezet naar meer autonomie en zingeving voor medewerkers. Het

ROWE-concept (Results Only Work Environment) van Cali Ressler en Jody Thompson biedt bijvoorbeeld inspirerende resultaten. De kern van dit concept is een organisatie waarin je mensen afrekenet op resultaten en hen verder vrij laat: wanneer ze werken, met wie ze werken en hoe ze werken bepalen ze zelf. Het is evident dat dit vooralsnog geen optie is voor elke organisatie. Minder extreem, maar nog steeds een uitdagend idee is het vrijgeven van een deel van de tijd. 3M, bijvoorbeeld, staat medewerkers toe om een dag per week te werken met wie ze willen, aan wat ze willen en waar ze willen. Met tal van innovatieve producten als resultaat, waaronder de bekende post-it.

“*Mensen hebben het recht gelukkig te zijn op hun werk*”

DE ESSENTIE VAN LEIDERSCHAP 2.7

De essentie van leiderschap 2.7 is een andere manier van denken en van daaruit handelen. Deze paradigma-verschuiving heeft in de wetenschap reeds plaatsgevonden, maar is nog niet volledig doorgedrongen tot onze bedrijven. Met andere woorden: er is een kloof tussen wat de wetenschap weet en wat onze bedrijven doen.

Ik ga ervan uit dat het voor de meeste organisaties mogelijk is te veranderen via evolutie en niet via revolutie. Het laatste lijkt misschien noodzakelijk, het eerste lijkt me doorgaans meer realistisch. Evolutie is het vinden van een geleidelijke weg waarlangs je door een andere aanpak (met een andere manier van leiderschap daarbij inbegrepen) tot verandering, aanpassing en vernieuwd succes kunt komen. Leiderschap 2.7 wil hier een inspiratiebron voor zijn.

De centrale waarden en opvattingen van leiderschap 2.7 zijn:

- Medewerkers willen en streven van nature naar een **betekenisvolle en autonome manier van werken en leven**. Autonoom staat hier voor zelf kunnen kiezen en beïnvloeden; het betekent niet: los van anderen.
- **Medewerkers zijn partners in onze onderneming**. En van een partner mag je inzet, betrokkenheid en kwaliteit verwachten.

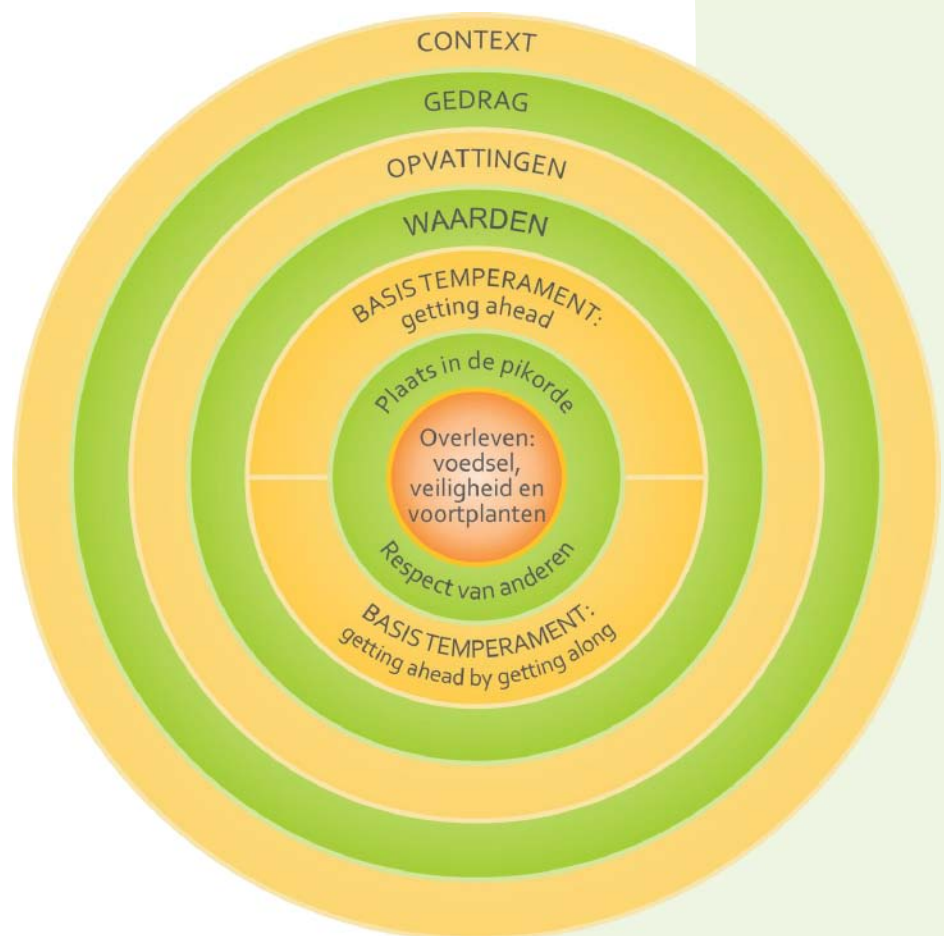
- **Medewerkers hebben het recht gelukkig te zijn op hun werk**. Dit gaat verder dan ze een portie aandacht geven zodat ze harder werken. Ik realiseer me dat dit pleidooi voor menigeen erg naïef zal klinken. Maar kan een organisatie het werkelijk maken om te zeggen dat dit niet van belang is, wanneer mensen een belangrijk stuk van hun leven doorbrengen op het werk?

fundamenteel menselijke eigenschappen die verhinderen dat de voorwaarden voor autonomie, vakmanschap en zingeving vervuld worden. Die eigenschappen dragen zowel de medewerker als de leidinggevende en de organisatie met zich mee.

Onderstaand schema geeft een overzicht van deze fundamenteel menselijke drijfveren.

DE WARE MENSELIJKE DRIJFVEREN

Tussen deze uitgangspunten en de realiteit bestaat doorgaans een kloof. Dat komt, naar mijn idee, door



Alles begint bij de essentie van het leven: overleven en het leven doorgeven. Daarvoor heeft een mens voedsel, veiligheid en de kans tot voortplanting nodig. Of je hierover kunt beschikken, hangt in hoge mate af van je plaats in de pikorde. Oversimplificerend zou je kunnen stellen dat er twee strategieën zijn om je plaats binnen een pikorde of groep te verwerven: *getting ahead* en *getting ahead by getting along*.

- **Getting ahead** is een strategie gebaseerd op dominantie en het met kracht en assertiviteit of agressiviteit verwerven van je plaats.
- **Getting ahead by getting along** is een strategie die is ontstaan uit de ervaring dat door samenleven en samenwerken in een groep de overlevingskansen voor iedereen groter worden. Je verwerft je plaats door samen te werken en iets te bieden aan de groep of aan machtige leden van de groep. Omdat deze evolutie al miljoenen jaren geleden is begonnen, kunnen we nu wel stellen dat samenwerking en moraliteit inmiddels ingebed zijn in de menselijke hersenen. De achtergronden hiervoor geeft Patrick Vermeren in zijn boek *Anders leiden*.

Je basistemperament, in combinatie met je opvoeding en je ervaring, leidt tot gevoelens, waarden en opvattingen die je gedrag richting geven en/of verklaren. Eén van beide strategieën (*getting ahead* of *getting along*) zal daarbij waarschijnlijk smaakbepalend zijn.

De verhouding tussen gedrag, opvattingen en emoties staat op dit moment in de psychologie nog enigszins ter discussie. De cognitieve psychologie verkondigt van oudsher dat je opvattingen je gevoel en je gedrag bepalen. Nieuwe richtingen pretenderen dat het juist andersom is: je emoties bepalen je gedrag, en je opvattingen dienen om het geheel betekenis te geven. Dit wordt gestaafd door recente onderzoeken die aantonen dat je vaak al aan een handeling begint, gestuurd door het emotionele brein, voordat je rationeel de beslissing hebt genomen om deze handeling uit te voeren. Je hand is al onderweg nog voor je rationeel de keuze hebt gemaakt iemand een klap te geven. Het is je emotionele brein dat de beslissing neemt, met name in situaties waarin je leven of je zelfrespect in gevaar is.

Hoe het ook zij, deze wisselwerking tussen gevoel en verstand leidt tot bewust gedrag, maar nog vaker tot onbewust en emotioneel gestuurd gedrag – het meeste leren gebeurt namelijk onbewust. Gedrag is zonder kennis van die wisselwerking niet altijd goed te duiden of te begrijpen. Het leidt dan ook tot tal van misverstanden tussen mensen en tussen leidinggevend en medewerkers.

“Met
volgen
creër je
bereid
heid

Enkele voorbeelden:

Je hebt geleerd van je af te bijten om je onzekerheid te verbloemen en je zelfrespect in stand te houden. Gevolg: je kiest altijd de aanval als beste verdediging.

Je hebt geleerd om alles vanuit een zekere dominantie onder controle te houden. Gevolg: je stelt je dominant en controlerend op.

Je hebt geleerd respect te verdienen door geen fouten te maken. Gevolg: je ziet overal imperfecties en al je aandacht gaat naar het voorkomen van fouten.

Je hebt moeten vechten voor je plaats en hebt hiervan geleerd op een niet-agressieve manier in verzet te gaan. Gevolg: je probeert je plaats op een sub-assertieve manier in te nemen.

Je hebt geleerd telkens toe te geven en anderen te helpen om op die manier respect en waardering te krijgen. Gevolg: je bent erg meegaand geworden.

Telkens weer gaat het om de strijd om je plaats in de pikorde en de bescherming van je zelfrespect en eigenwaarde. Dit speelt zich zichtbaar en onder de oppervlakte af in alle samenwerkingsvormen tussen mensen. Dat is volgens mij de verklaring waarom de dagelijkse realiteit in onze organisaties er behoorlijk anders uitziet dat het ideaalbeeld van een groep intelligente, gevoelige mensen strevend naar autonomie, vakmanschap en zingeving. De dagelijkse realiteit is een mengeling van dat streven met het gevecht om een goede plaats in de pikorde, het omgaan met eigen (onbewuste) angsten en onzekerheden, het creëren van eigenwaarde

en (zelf)respect, enzovoort. Dit is de reden waarom medewerkers en leidinggevenden zich vaak defensief opstellen. Het is mijn stellige overtuiging dat wanneer we meer inzicht in en begrip voor deze menselijke drijfveren krijgen, we steeds dichterbij komen bij motivatie 3.0, het model waarin medewerkers streven naar autonomie, vakmanschap en zingeving.

“Telkens weer gaat het om de strijd om je plaats in de pikorde

GRENZEN STELLEN EN RUIJTE GEVEN

Betekent dit dat we als commerciële bedrijven psychotherapie moeten aanbieden of onze leiders tot psychotherapeuten dienen om te scholen? Nee. We moeten ons wel rekenschap geven van de impact van ons reptielen- en zoogdierenbrein. En daaraan voorafgaand dienen we het begrip weerstand af te schaffen.

Ach, als je verandert krijg je weerstand; gun mensen dat nou maar, dan bedenken we wel weer een manier om deze snel te laten verdwijnen. Die connotatie heeft weerstand naar mijn gevoel gekregen. Maar ik zou 'weerstand' willen herbenoemen als terechte en vaak nuttige zorgen, en 'veranderen' als het managen

van die zorgen. Ze komen immers voort uit de interne dynamiek in ieder mens, zoals we deze hierboven hebben beschreven. Luisteren, luisteren, luisteren en vooral proberen zulke zorgen daadwerkelijk te verminderen – dat zou ons al een hele stap vooruitbrengen.

Daarnaast wil ik met klem benadrukken dat we de impact van ons reptielen- en zoogdierenbrein niet mogen negeren. Veel gedrag is afkomstig uit de primitievere delen van onze hersenen en vaak puur gericht op het verwerven (of ondermijnen) van macht en positie. Daardoor blijft het helaas noodzakelijk voor haast elke leidinggevende om af en toe de tanden te laten zien en duidelijk de grenzen aan te geven. Daar waar leiderschap 3.0 enkel gericht zal zijn

op een positieve benadering van mensen, schat ik in dat leiderschap 2.7 nog geruime tijd zal moeten uitgaan van de diversiteit in menselijk gedrag: het hele spectrum tussen enerzijds gericht zijn op zelfactualisatie en anderzijds vrij primair reageren. Leiderschap 2.7 is dan ook gericht op twee aspecten:

- vanuit een zekere kracht en dominantie **laten voelen dat er grenzen zijn**
- **binnen deze grenzen autonomie geven**, coachen naar vakmanschap, zingeving faciliteren, aandacht hebben voor zorgen en drempels wegnemen.



DE MANAGEMENTTRECHTER

Eén van de meest intrigerende managementconcepten van de laatste jaren is de managementtrechter van Filip Vandendriessche, zoals beschreven in zijn boek *Leidinggeven zonder bevelen*. Dit concept laat zien dat je als leidinggevende je kracht vooral kunt inzetten voor het duidelijk stellen van de output die je gerealiseerd wilt zien en het scheppen van de randvoorwaarden voor je medewerkers. Binnen die randvoorwaarden geef je medewerkers de autonomie en het vakmanschap om oplossingen te bedenken en te implementeren.

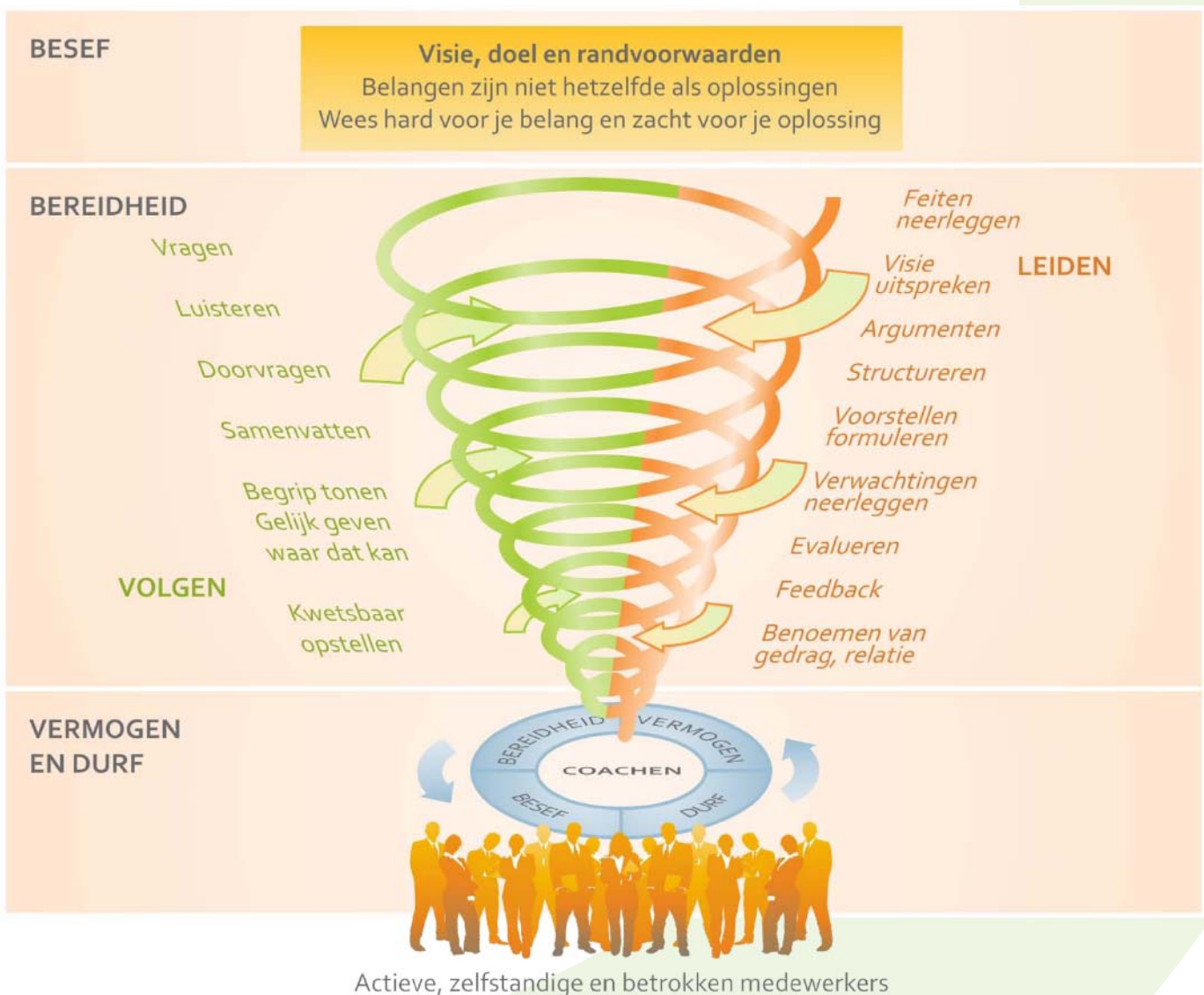
Een voorbeeld: dat je klanten verliest mag je als leidinggevende absoluut onacceptabel vinden. Hier mag je je tanden laten zien! Dat je hiervoor absoluut oplossingen wilt hebben en wel binnen bepaalde randvoorwaarden (tijd, geld, respectvolle communicatie, draagvlak bij medewerkers enzovoort) is ook een gegeven waar je je als leider hard voor dient te maken. Laat echter de oplossingen zelf aan je medewerkers over. Geef ze op dit niveau zowel volop zelfstandigheid, vakmanschap en zingeving als hulp, coaching en een luisterend oor wanneer dat nodig is.

Bij de begeleiding van medewerkers en het wegnemen van hun drempels en zorgen blijft de volgende vierdeling nog altijd erg handig:

- **beseef**
- **bereidheid**
- **vermogen**
- **durf**

Wordt aan deze vier voorwaarden voldaan, dan is de kans erg groot dat medewerkers gemotiveerd en betrokken zijn. De managementtrechter gecombineerd met deze vierdeling levert de praktische invulling van leiderschap 2.7.

Leiderschap 2.7. schematisch weergegeven:



“Echte drive ontstaat tussen verveling en angst

TOELICHTING OP HET SCHEMA

Het startpunt van *visie, doel en randvoorwaarden* is ontleend aan de managementtrechter van Filip Vandendriessche. De kernboodschap hiervan is dat je op een relatief sturende manier je visie en je richting definieert in termen van onweerlegbare feiten. Vervolgens leg je je ambitie in outputtermen neer, om ten slotte voor medewerkers in randvoorwaarden het kader te schetsen waarbinnen ze zelf naar oplossingen kunnen zoeken. Hierbij dien je als leidinggevende natuurlijk te coachen en hulp te bieden (of te regelen) waar nodig.

Dit concept past uitstekend binnen de filosofie van leiderschap 2.7 omdat:

- **je richting en kader biedt** aan wat er moet gebeuren (waarbij niks je ervan weerhoudt om ook hier de input van medewerkers in mee te nemen);
- **je maximale autonomie biedt** voor het vinden en implementeren van oplossingen, binnen een duidelijk gedefinieerd kader van mogelijkheden en onmogelijkheden (de randvoorwaarden).

Je formuleert je visie in onweerlegbare feiten. In plaats van: we zijn niet commercieel genoeg, zeg je bijvoorbeeld: in vergelijking met concurrenten liggen we 30% achter in het werven van nieuwe klanten. Dat heeft twee gigantische voordelen:

- **je creëert besef**
- **je communiceert op een objectieve manier**, waarbij je het zelfrespect van medewerkers niet (of minder) aantast.

Volgen en leiden houdt in: eerst volgen, dan leiden, eerst begrijpen, dan begrepen worden. Met volgen creëer je bereidheid. Je verkent de drempels die medewerkers over moeten om een opdracht met motivatie op te pakken of om gedreven mee te gaan in een verandering. Essentieel hierbij is dat medewerkers kunnen zien, voelen en ruiken dat je op een integere en betrokken manier zoekt naar manieren om hun drempels en zorgen weg te nemen. En dat je daar vervolgens werk van maakt, samen met hen.

Leiderschap 2.7 stelt dat je door te volgen meer bereikt en meer motivatie creëert. Sturen blijft tegelijk wel noodzakelijk, maar alleen in de zin dat je de nodige feiten op tafel zult moeten leggen en feedback zult moeten geven om beweging in de gewenste richting te krijgen. Sturen dient dus enkel om hier en daar een blok in de rivier neer te leggen zodat het water (de energie) in de juiste richting geleid wordt.

De basisvaardigheden om te kunnen volgen en leiden kun je ontlenen aan de Roos van Leary in combinatie met de managementtrechter. Het gaat dan om vaardigheden die ook aan bod komen binnen het domein van beïnvloedingsvaardigheden: volgen= vragen stellen, actief luisteren, doorvragen, samenvatten, begrip tonen, gelijk geven waar dat kan, kwetsbaar opstellen; leiden= feiten neerleggen, visie uitspreken, argumenteren, structureren, voorstellen formuleren, verwachtingen neerleggen, evalueren, feedback geven, benoemen van gedrag en aspecten van de relatie.

“Wat is de boodschap achter de boodschap?”

Ontwikkelen van competenties en engagement is het fundament voor het bouwen van blijvend succes. Ontwikkeling is van strategisch belang voor zowel de organisatie als voor het welbevinden van de mens. In zijn boek *Flow*, met de oorspronkelijke ondertitel *Beyond Boredom & Anxiety*, beschrijft Mihaly Csikszentmihalyi hoe mensen zich vaak bevinden in een staat van verveling (*boredom*) of een staat van angst (*anxiety*). Verveling ontstaat wanneer je slaafs en zonder enige invloed te gemakkelijke taken dient uit te voeren. Angst krijg je wanneer je vaardigheden te beperkt zijn voor de taak die je is opgedragen. Verveling vraagt dus om meer uitdaging en zelfstandigheid, angst om meer ontwikkeling van kennis en vaardigheden. De echte *drive* ontstaat in het middengebied tussen verveling en angst.

Ontwikkeling kun je praktisch vorm geven aan de hand van de vierdeling die we al eerder zagen:

- **Gebrek aan besef** vraagt om feiten, cijfers en voorbeelden.
- **Gebrek aan bereidheid** vraagt om het opsporen en wegnemen van drempels.
- **Gebrek aan vermogen** vraagt om het trainen van vaardigheden en vergroten van kennis.
- **Gebrek aan durf** vraagt om veiligheid en vangnetten.

VOOR LEIDERSCHAP 2.7 WORDT HET BELANG VAN COMMUNICATIE NOG GROTER!

Welk tevredenheidsonderzoek je ook neemt, communicatie is haast altijd het probleem. Het is er niet genoeg, het is er te veel, het is er over de verkeerde onderwerpen, op de verkeerde momenten enzovoort.

Vaak krijg ik echter het idee dat het eigenlijk gaat om iets belangrijkers: wat zeggen we nou echt? Wat is de boodschap achter de boodschap? Je kunt immers wel in woorden zeggen dat je de uitgangspunten van leiderschap 2.7 onderschrijft, maar achter en tussen die woorden zit nogal eens een totaal andere boodschap verborgen. Die wijst vaak op gebrek aan respect en soms zelfs op minachting. Denk aan zinnen zoals:

Ik snap het, maar laten we eens naar het positieve kijken. Oftewel: stelletje treurige pessimisten.

We moeten commercieel actiever worden. Oftewel: stelletje passieve ellendelingen.

Dat klinkt goed, maar praktisch gezien is dat... Oftewel: theoretische zeikerd.

Gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers op elk niveau in de organisatie bevatten vaak tal van deze boodschappen die het zelf-respect van mensen aantasten en motivatie en betrokkenheid effectief de kop indrukken. Die boodschappen suggereren dat achter de mooi geformuleerde opvattingen heel andere schuilgaan... wat waarschijnlijk ook het geval is! De beste manier om hiermee om te gaan is dus je opvattingen te veranderen. In de tussentijd kun je heel wat doen om bewuster te communiceren. Wat? Dat lees je in het volgende schema.

“Medewerkers zijn gelijkwaardige partners

LEIDERSCHAP 2.1. VERSUS LEIDERSCHAP 2.7

Leiderschap 2.1	Leiderschap 2.7
Motiveren door belonen en straffen, HR-instrumenten zoals aandacht en training worden als beloning ingezet.	Motiveren door ruimte en invloed te geven.
Beheersing en controle.	Vrijheid binnen duidelijke kaders (randvoorwaarden).
Formele macht als middel om volgzzaamheid te stimuleren.	Persoonlijke kracht als middel om grenzen aan te geven.
Oplossingen voorschrijven en centraal uitwerken.	Oplossen gebeurt door de medewerker zelf.
Medewerkers zijn kapitaal.	Medewerkers zijn gelijkwaardige partners.
Vakmanschap door handboeken, controle en training.	Vakmanschap door dagelijkse gerichte feedback.
Zingeving door organisatie en leidinggevenden.	Zingeving in dialoog.
Weerstand is automatisch en een vervelend bijverschijnsel van veranderen.	Weerstand is het uiten van terechte zorgen ter bescherming van menselijke gevoelens.
Veranderen is mensen overtuigen dat weerstand niet gegrond is.	Veranderen is het managen van terechte zorgen, luisteren en de zorgen zoveel mogelijk samen opheffen.
Defensieve opstelling tegenover menselijk gedrag dat voorkomt uit angst en onzekerheid. Dit gedrag wordt vaak negatief geïnterpreteerd, terwijl het een teken is van puur onvermogen.	Erkenning en begrip voor menselijkheid resulteert in fundamenteel respect voor ieder individu.
Het is belangrijk medewerkers te motiveren omdat ze dan meer produceren.	Medewerkers hebben het recht om zich op het werk goed te voelen.
Rationaliseren van eigen emoties en weerstanden.	Kritisch kijken naar zichzelf, openstaan voor de eigen interne dynamiek.

DE ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP 2.7

Hoe ontwikkelen we nu leiderschap 2.7 bij onszelf? Naar mijn ervaring moet je daarvoor tegelijkertijd drie paden bewandelen.

- **1ste pad:** Leer enkele relevante concepten begrijpen en toepassen die handen en voeten geven aan leiderschap 2.7. Denk hierbij aan de managementtrechter, de Roos van Leary, de beïnvloedingsvaardigheden gerelateerd aan volgen en leiden en de drie interactieniveaus inhoud, procedure en interactie.
- **2de pad:** Ga de confrontatie aan met je eigen gedrag en de impact daarvan. Dit kan via zeer specifieke en zeer praktische oefeningen waarbij je de leiding neemt en daarna intensief feedback ontvangt van de andere deelnemers aan de oefeningen en de begeleider.
- **3de pad:** Verwerf inzicht in je eigen intrapersonlijke dynamiek en in die van anderen. Leer begrijpen hoe dit in een organisatie zijn weerslag heeft en leer ermee omgaan.

Literatuur

Jaap Boonstra – *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen.* Van Gorcum, 2010.

Mihaly Csikszentmihalyi – *Flow. Psychologie van de optimale ervaring.* Boom/SUN, zevende druk 2010.

Bert van Dijk - *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf. Over gedrag en de Roos van Leary.* Thema, 2007.

Paul C. Nutt - *Why decisions fail. Avoiding the blunders and traps that lead to debacles.* Berret-Koehler Publishers, 2002.

Daniel H. Pink – *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert.* Business Contact, 2010.

Cali Ressler & Jody Thompson - [titel van de publicatie over ROWE (ResultsOnlyWork Environment)]

Filip Vandendriessche & Jef Clement- *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager.* Scriptum, zevende druk 2010.

Patrick Vermeren - *Anders leiden.* Academia Press, 2009.