

De oogkleppen van de motiverende leider

-
Als willen niet genoeg is – een essay
over de grenzen van motiverend leiderschap



Tom Vandooren



VANDEN BROELE

Inhoudstafel

| | |
|--|-----------|
| INHOUDSTAFEL | 1 |
| SITUERING..... | 2 |
| 1 INTRODUCTIE | 3 |
| 2 OP ONDERZOEK | 5 |
| 2.1 LEIDERSCHAP EN DE FASCINATIE VOOR MOTIVATIE | 5 |
| 2.1.1 MOTIVATIE ALS SMEEROLIE VOOR DE MACHINE | 5 |
| 2.1.2 HET VERANDERENDE MENSBEELD: ZELFDETERMINATIE | 6 |
| 2.1.3 VAN KWANTITEIT NAAR KWALITEIT: VAN AUTONOME MOTIVATIE TOT BEVLOGENHEID | 7 |
| 2.2 OP MOTIVATIE GESTOELDE LEIDERSCHAPSPRAKTIJKEN | 9 |
| 2.2.1 HET LEIDERSCHAPSBOS EN DE MOTIVERENDE BOMEN | 9 |
| 2.2.2 HEDENDAAGSE BENADERINGEN VAN (MOTIVEREND) LEIDERSCHAP | 9 |
| 2.2.3 LEIDERSCHAP EN ZDT | 11 |
| 2.3 KRITISCHE BEDENKINGEN | 11 |
| 2.3.1 VERTREKKEN WE VAN HET JUISTE UITGANGSPUNT? | 11 |
| 2.3.2 DE HEILIGE GRALEN | 12 |
| 2.3.3 WAT LEVERT HET OP? | 14 |
| 3 CONCLUSIE: 250 GRAM GEZOND VERSTAND..... | 15 |
| 4 BIBLIOGRAFIE | 17 |
| 5 BIJLAGE: BLOEMLEZING | 21 |
| 6 BIBLIOGRAFIE BLOEMLEZING | 23 |

Situering

Over de auteur



© Marco Mertens

Tom Vandooren studeerde Sociaal Werk (optie sociaal-cultureel vormingswerk) aan Sociale Hogeschool IPSOC te Kortrijk, en bouwde verschillende werkervaringen op in de Bijzondere Jeugdzorg, opvang kandidaat-asielzoekers, buurtwerk en Algemeen Welzijnswerk. Doorheen zijn - al snel leidinggevende - ervaring en diverse managementsopleidingen werd hij gebeten door de HRM-microbe. Na een carrière als coördinator, adjunct-directeur en directeur medewerkers en organisatie, is hij op vandaag voorzitter van Quest-it en docent in de Arteveldehogeschool.

In 2014 publiceerde hij het boek "Sturen en stuwen. 101 vragen over HRM in social profit" (uitg. ACCO), en in 2018 verscheen "**Te mooi om (niet) waar te zijn. Klantgericht organisatieontwerp in social profit**" (uitg. Vanden Broele)

Tom is geprikkeld door mensen die werken met mensen, de link tussen tevredenheid en efficiëntie en innovatie en creativiteit.

1 Introductie

Over leiderschap zijn reeds vele boeken volgeschreven en congressen volgepraat. Toen ik als 14-jarige toegelaten werd tot de militaire school (2^{de} School voor Onderofficieren) en de daaropvolgende drie jaar werd klaargestoomd tot piepjonge leidinggevende, was leiderschap echter een vrij eenvoudig begrip. Gezag was het kernwoord. En dat gezag was rechtstreeks verbonden met het aantal sterren en strepen. Bevelen werden gegeven én gevolgd. Een kwestie van moeten, en dat leek logisch. En wie het bevel gaf, droeg er ook de verantwoordelijkheid voor.

Een kleine dertig jaar later voelt de wereld enigszins anders aan. In de sectoren waar ik al ruim 10 jaar als leidinggevende en even lang als consultant actief ben – de Vlaamse social profit – lijkt leiderschap uitsluitend over motivatie te gaan. Niet “moeten” is de kern, maar “willen”. Het “command and control” model waarmee ik opgroeide is er uit den boze. Macht en gezag zijn woorden die er ongemakkelijk in de mond liggen.

Eén en ander blijkt al uit de naamgeving. Nomen est omen. De zoektocht naar functietitels die vooral geen hiërarchisch verschil uitstralen is alomtegenwoordig. Leidinggevend en heten er coördinator, teambegeleider of teamcoach. In een meer creatieve organisatie ontmoette ik zelfs iemand met de titel “aanspreekpunt”. Maar zeker niet “ploegbaas” of “chef”. Zelfs de vanouds ingeburgerde titel “directeur” ligt soms onder vuur. “Eindverantwoordelijke” wordt dit dan. Of “algemeen coördinator”. Klinkt als een soort über-regelneef ...

Wollige vlaggen dekken vaak gelijkaardige ladingen. Op de vraag wat de taak van een “coördinator”, “teambegeleider” of “aanspreekpunt” dan wel mag zijn, blijkt dit over heel veel overleggen, luisteren, erkennen, waarderen, ondersteunen, ... te gaan. Coachen is een steevast terugkerend kernbegrip. “Het beste uit de mensen halen” wordt dit ook wel genoemd. Participatief en democratisch wordt er door schijnbaar onvermoeibare leidinggevend en naar consensus gezocht. Het doet me soms denken aan het “no man gets left behind”-credo van Amerikaanse mariniers ... En dit alles vanuit een onvermoeibaar streven naar behouden en versterken van motivatie.

De social profit lijkt zich hierbij goed te integreren in een bredere teneur. Als ik op een onbewaakt moment even door twitter struin, roept de verzamelde HR-gemeenschap me in koor de geneugten van participatie, bevoegdheid, well-being en dies meer toe. Op LinkedIn struikelen ze over elkaar heen om maar duidelijk te maken hoe hard ze wakker liggen van talenten, engagement en coaching. De boeken rond dienend, coachend en waardierend leiderschap vliegen me rond de oren. Aangevuld met opleidingen en trainingen allerhande waar ik me tot een inspirerend maar vooral motiverend leider kan laten omscholen. Mensen laten willen is duidelijk veel beter dan mensen laten moeten ... In de bijlage is hiervan een korte bloemlezing opgenomen.

Achter gesloten deuren blijkt het echter toch niet zo’n eensgezind hoera-verhaal te zijn ...

In mijn consultancypraktijk word ik geconfronteerd met directieleden die verzuchten dat “baas zijn” tegenwoordig op eieren lopen is. Eén iets te hard woord en burn-out slaat toe. Even niet genoeg inspraak geven, de motivatie zakt en de syndicale vertegenwoordiging maakt zich zorgen over het mentale welzijn van en respect voor de werknemers.

In diezelfde praktijk ontmoet ik medewerkers en midden-managers die me vertellen hoe fijn het is een baas te hebben die knopen doorhakt, beslissingen neemt en richting aangeeft. En hoe verfrissend het is als niet alles via een eindeloos – en zelden tot een gedegen beslissing uitlopend – democratisch

proces hoeft te verlopen. Lang leve de duidelijkheid, klinkt het dan. Zou “command and control” dan toch ook motiverend kunnen zijn?

Als docent geef ik les aan millennials. Jonge mensen die – aldus Simon Sinek (Crossman, 2016) – opgegroeid zijn met het concept van onmiddellijke behoeftebevrediging en het paradigma dat het allerindividueelste zelf en geluk het middelpunt van de wereld zijn. Ook van hen hoor ik dat leiderschap alles te maken heeft met ondersteunen, waarderen, erkennen, ... kortom motiveren. “Wat met bevelen en controleren dan?” hoor ik mezelf vragen. Waarna een collegezaal vol verbaasde en lichtelijk geërgerde ogen me aanstaart.

Maar net diezelfde studenten vertellen me op onbewaakte momenten hoe lastig ze het vinden om steeds maar weer in democratische groepen te moeten werken, hoe de “vrijheid” die ze daarbij van docenten krijgen hen te weinig houvast biedt en hen niet lijkt te motiveren, en hoe ze stiekem gefascineerd zijn door “sterke leiders”.

Dit alles geeft me de indruk dat vele (social profit) organisaties worstelen met het concept van motiverend leiderschap. Leidt de focus op “willen” eerder dan op “moeten” wel tot meer gemotiveerde medewerkers, betere leiders en efficiëntere organisaties? Ik kan me moeilijk van de indruk ontdoen dat de bijzonder waardevolle insteek van motivatietheorieën uitmondde in een alle overige benaderingen overschaduwend dogma, en de aandacht en interesse voor andere en aanvullende vormen van leiderschap is weggedeemsterd. En daardoor worden kansen gemist, en kinderen samen met het badwater weggekieperd.

Dit essay vertrekt dan ook vanuit volgende hypothese:

“Motivatie als de heilige graal van leiderschap hanteren creëert leiders met oogkleppen op”

Omdat het net iets te gemakkelijk – en, toegegeven, ook verleidelijk – is om gratis tegen heersende overtuigingen aan te schoppen, wil ik in het bestek van dit essay eerst de historiek van de fascinatie voor op motivatie gericht leiderschap verkennen. Vanuit het voortschrijdend inzicht inzake motivatie doemden leiderschapsbenaderingen en -praktijken op, waarvan ik er in een volgende stuk graag enkele duid. Om dan pas, na de nodige interesse en waardering voor het thema te hebben aan de dag gelegd, stil te staan bij enkele kritische bedenkingen en de vragen die een louter op motivatie gericht leiderschap mijns inziens niet beantwoordt. In de hoop een conclusie te kunnen bereiken die een synthese en zinvolle bijdrage inhoudt.

2 Op onderzoek ...

2.1 Leiderschap en de fascinatie voor motivatie

Motivatie heeft zich in de kern van het denken over leiderschap genesteld. Dit is het gevolg van het voortschrijdend inzicht inzake mensen, arbeid en organisatie. Doorheen de recente geschiedenis evolueerden we van een machine- naar een mensparadigma, werd psychologisch doorzicht in wat mensen drijft toonaangevend in het beïnvloeden en stroomlijnen van hun gedrag, en werd leiderschap sterk gericht op het voldoen aan motiverende behoeften.

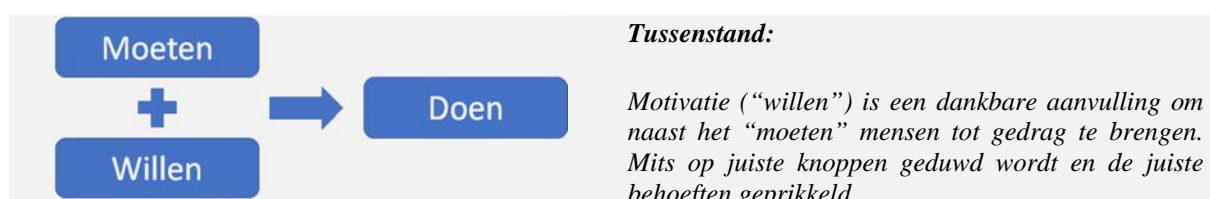
2.1.1 Motivatie als smeerolie voor de machine

Leiderschap heeft zich altijd al gefocust op het sturen van gedrag, leidend tot resultaten. In eerste instantie werd dit managementsgewijs aangepakt. Met dezelfde ingenieurslogica als waarmee stoommachines en weefgetouwen werden ontworpen, werd aan taakverdeling gedaan. Arbeid werd – dankzij halfgoden als Frederic Taylor (1911) – met wetenschappelijke precisie opgesplitst in perfect beheersbare deeltaken, met ongekende efficiëntie tot gevolg. Tot bleek dat mensen geen machines zijn. Scientific management botste zo’n honderd jaar geleden al op het feit dat mensen ook emoties en behoeften onderin de boterhammendoos meesmokkelen naar de fabriekshal. Dit leek een domper op de industrialisatie-feestvreugde. Henry Ford beklagde zich erover dat telkens als hij twee handen nodig had, hij er een hoofd diende bij te nemen ...

De Hawthorne-experimenten van Elton Mayo en Fritz Roethlisberger (Miner, 2006, p. 59 e.v.) leverden echter een boeiend nieuw inzicht op: het kennen en beïnvloeden van die menselijke trekjes kan ook zorgen voor positieve beïnvloeding van gedrag. De interesse in motivatie – en hoe deze te versterken – maakte haar intrede. Het “human relations”-denken omarmde die denkwijze en stelde zich tot doel om de condition humaine te doorgronden en te beïnvloeden in lijn met organisatienoden. Human Resources management was geboren, met psychologie als één van de trotse peters.

Daarbij konden ze rekenen op theoretische ondersteuning van onder meer Abraham Maslow en Frederick Herzberg. Maslow (1943) stelde in zijn behoeftehiërarchie dat verschillende behoeften (of motieven) ook verschillende prioriteiten hebben. Hij ordende behoeften in zes klassen, in volgorde van belangrijkheid. Zolang de meer basale behoeften niet zijn vervuld, hebben de hogere behoeften weinig impact op ons gedrag. Hoewel zijn hiërarchische benadering van behoeftes niet vrij van kritiek is, leverde de link die hij legde tussen behoeften en motivatie een blijvend waardevol inzicht op: de mate waarin gedrag voldoet aan bepaalde behoeften, zal bepalend zijn voor de mate van motivatie waarmee we de taak opnemen (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2017, p. 359 e.v.).

Herzberg (1968) zorgde voor een waardevolle aanvulling: bevredigen van behoeften zorgt niet steeds voor motivatie, maar soms enkel voor vermijden van demotivatie. De scheidingslijn die hij trok tussen satisfiers (die motiveren) en hygiënefactoren (die demotivatie vermijden) maakte duidelijk dat niet gedemotiveerd iets anders is dan gemotiveerd.



2.1.2 Het veranderende mensbeeld: zelfdeterminatie

De wereld verandert, en dat heeft impact op hoe mensen naar mensen kijken. De laatste halve eeuw stond in het teken van het verdwijnen van de “grote verhalen” (Lyotard, 1979). Collectieve betekenisystemen verliezen aan belang ten gunste van een sterke individualisering. Mensen worden gekenmerkt door hun individuele zijn en minder door het behoren tot of geboren worden in een welbepaalde groep (Berting, 2006, p. 63 e.v.). De unieke mens staat centraal, is autonoom én verantwoordelijk voor eigen wensen, noden, behoeften, doen en laten. De individuele mens wordt maat van alle dingen. Mensen als “productiemiddelen” bestempelen in dienst van een groter geheel is dan ook niet langer “bon ton”. De verhouding wordt zelfs omgekeerd: bedrijven en organisaties moeten net bijdragen aan het welbevinden en levensvervulling van hun medewerkers.

In de psychologie is de positieve psychologie een kind van deze tijd. Deze door Seligman en Csikszentmihalyi (2000) gelanceerde term legt de nadruk op welbevinden. Psychologische problemen en ziektebeelden zijn niet langer de unieke interesse van psychologen, maar ook allerlei positieve ervaringen (geluk, hoop, liefde, ...) en eigenschappen (vitaliteit, doorzettingsvermogen, ...).

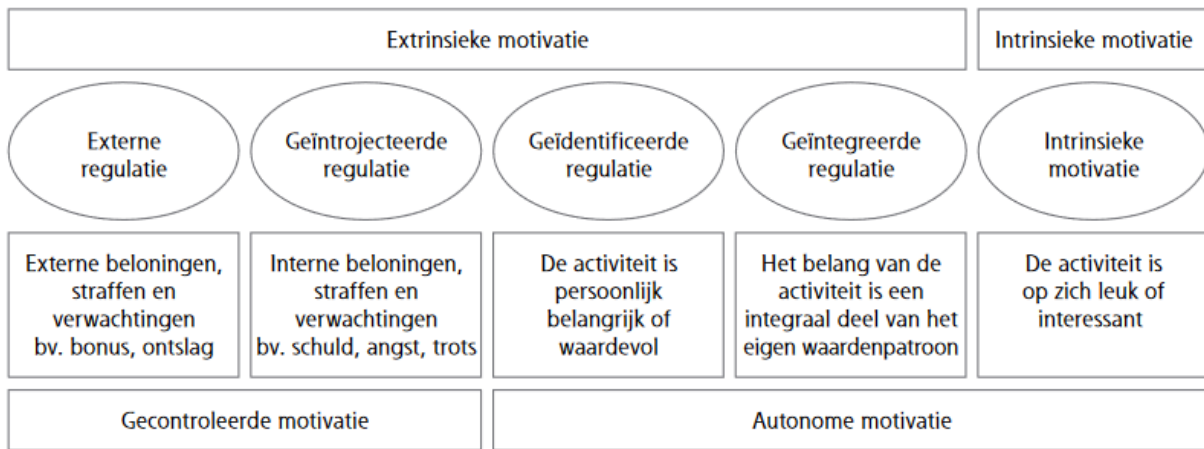
In het spoor van de positieve psychologie ontwikkelen Deci en Ryan (2000) de zelfdeterminatietheorie (ZDT). Deze motivatietheorie vertrekt vanuit een positief mensbeeld, waarbij wordt verondersteld dat mensen niet reactief, maar van nature proactief hun omgeving vormgeven. ZDT gaat dus uit van een aangeboren actieve tendens, waarbij mensen zich richten op groei en integratie en doorheen hun leven evolueren naar een meer geïntegreerd en authentiek functioneren (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, & Andriessen, 2009).

Deze aangeboren groeitendens wordt gevoed door drie natuurlijke psychologische basisbehoeften die, indien deze bevredigd worden, een optimaal functioneren en groei van een persoon toestaan: de behoefte aan **autonomie** (het hebben van beslissingsrecht en/of keuzemogelijkheden, persoonlijke vrijheid), **verbondenheid** (sociaal contact, deel uitmaken van een team, gevoelens kunnen delen, ...) en **competentie** (gevoel van bekwaamheid, van begrijpen en beheersen van hun omgeving) (Vansteenkiste & Soenens, 2015). Pink (2010) komt in zijn zoektocht naar de “drive” van mensen tot een gelijkaardige conclusie. Ook hij erkent autonomie als basisbehoefte, aangevuld met meesterschap (wat strookt met de competentie-behoefte) en zingeving. Deze laatste kan gezien worden als een uitbreiding van verbondenheid: niet enkel met mensen rondom zich, maar ook verbondenheid met een doel of gezamenlijk streven.

Volgens de zelfdeterminatietheorie wordt gedrag gereguleerd door 5 types van motivatie die, uitgezet op een continuüm, de aloude opsplitsing tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie overstijgen en vervangen door gecontroleerde versus autonome motivatie.

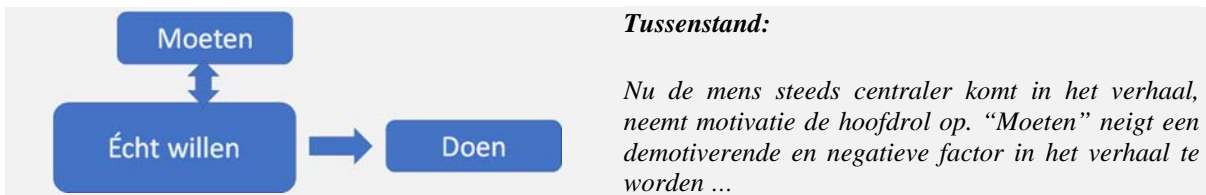
Bij **extern gereguleerde taken** speelt het verwerven van beloningen of vermijden van straffen de basis van motivatie. Bij **geïntrojecteerde regulatie** komt de straf of beloning van binnen uit, in de vorm van positieve (trots, opluchting, ...) of negatieve (schaamte, schuld, ...) gevoelens. Een preventiefocus zal zich daarbij eerder richten op het vermijden van negatieve gevoelens en een promotiefocus net op het verwerven van positieve gevoelens. Bij **geïdentificeerde regulatie** verdwijnt straffen en belonen naar de achtergrond en schuilt motivatie in het waardevol vinden van de taak. Dan voeren medewerkers taken uit omdat ze waarde hechten aan de taak op zich en er bijvoorbeeld van overtuigd zijn dat dit van hen verder bekwaamt in hun werk. Bij **geïntegreerde regulatie** vindt dit een nog diepere voedingsbodem, met name in het eigen waardenpatroon. Dan sluit de taak aan bij de waardengedreven motivatie van medewerkers, waarbij ze bijvoorbeeld vriendelijk zijn tegen een klant

omdat vriendelijkheid tot hun waardenkader behoort. De vijfde vorm van motivatie, de **intrinsieke motivatie**, is de meest autonome vorm van motivatie, omdat personen hier de taak uitvoeren omdat ze deze oprecht boeiend en leuk vinden en dus zelf willen uitvoeren.



Figuur 1: zelfdeterminatiecontinuüm (bron: Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessens, 2009)

Naarmate motivatie doorheen dit continuüm verschuift naar de kant van de autonome en uitiem de intrinsieke motivatie, wordt deze sterker. Externe regulatie is de minst stevige vorm van motivatie in dit model, wat verklaart waarom command en control (“moeten”) in de verdomhoek terecht komt.



2.1.3 Van kwantiteit naar kwaliteit: van autonome motivatie tot bevlogenheid

ZDT legt in tegenstelling tot andere motivatiebenaderingen minder de nadruk op de kwantiteit van motivatie, maar eerder op de kwaliteit. Autonome motivatie (met intrinsieke motivatie als hoogtepunt) wordt als kwalitatiever gezien dan gecontroleerde motivatie, en zal dus hogere effecten ressorteren (Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyckx, & Lens, 2009). En deze effecten zijn volgens deze onderzoekers niet min: beter psychologisch welbevinden, beter inzetten van planningsvaardigheden, hoger volhoudingsvermogen.

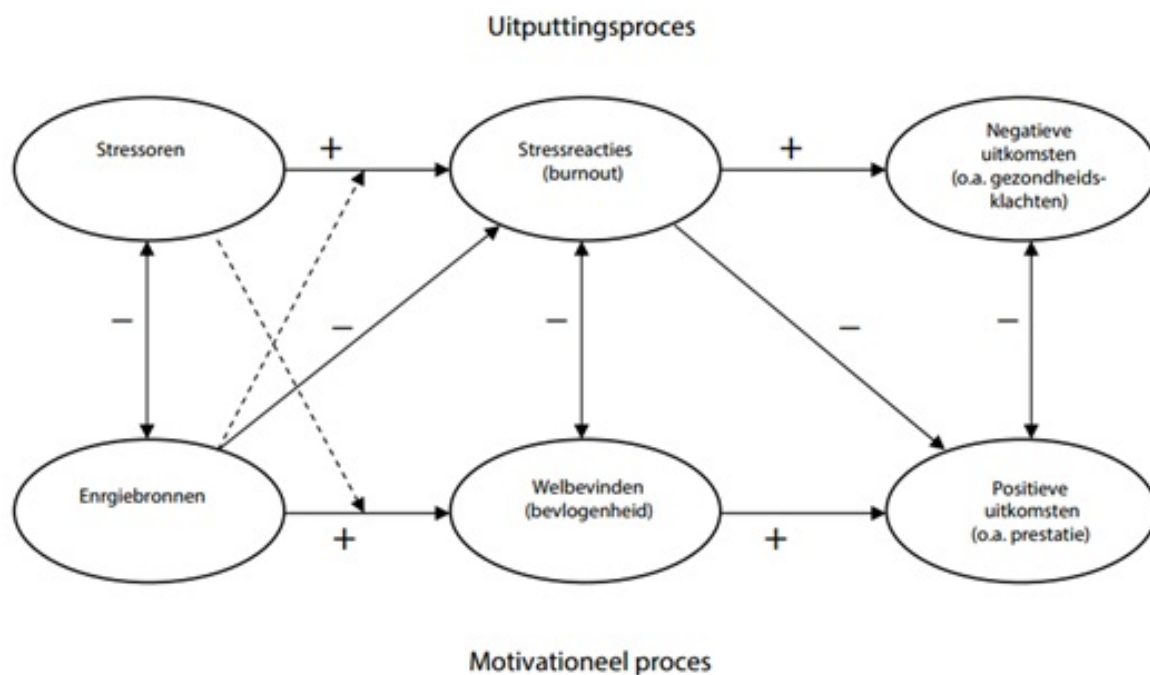
Nu de aandacht zich verlegde van vermijden van demotivatie naar bereiken van motivatie, is het volgende streefdoel de optimale motivatie. Hoe meer hoe beter, heet het nu. De wereld was klaar voor het concept “bevlogenheid”.

William Kahn (1990) was de grondlegger van het op een wetenschappelijke manier omschrijven van bevlogenheid. Hij beschreef bevlogenheid als een staat van “volledig opgaan in de werkrol”, waarbij de persoonlijke rol (“preferred self”) samenvalt met de professionele rol, en medewerkers hun “persoonlijke zelf” binnenbrengen in de werkrol. Dit samenvallen uit zich zowel fysiek, cognitief als emotioneel. Engagement uit zich dan in fysieke activiteit, actief en proactief nadenken en emotionele betrokkenheid op het werk, collega’s en klanten.

De psychologische voorwaarden om tot engagement te komen werden door Kahn – na inductieve analyse uit de onderzoekspraktijk – benoemd als zinvolheid (meaningfulness), veiligheid (safety) en beschikbaarheid (availability). De notie van zinvolheid wordt beïnvloed door zowel de taak die de medewerkers opneemt, de rol (en bijhorende status) die hem/haar wordt toebedeeld en betekenisvolle interacties met anderen. Veiligheid heeft vier achterliggende factoren: vertrouwensvolle en ondersteunende interpersoonlijke relaties, veilige groepsdynamiek, ondersteunende leiderschapstijl en -aanpak en duidelijke organisatienormen. Beschikbaarheid ten slotte wordt bepaald door fysieke energie, emotionele energie, zelfzekerheid en het leven naast het werk (“outside life”) (Kahn, 1990).

Dergelijke bevlogenheid uit zich op drie manieren. Wie bevlogen is, vertoont allereerst **vitaliteit**. Bruist met andere woorden van energie en voelt zich sterk en fit en beschikt over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Daarnaast zijn bevlogen mensen ook **toegewijd**. Ze zijn sterk betrokken op het werk en ervaren dit werk als nuttig, inspirerend en uitdagend. **Absorptie**, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor je de tijd uit het oog verliest (Schaufeli & Bakker, 2004).

Net als bij autonome motivatie worden ook aan bevlogenheid positieve uitkomsten verbonden. Het oorspronkelijke Job Demands-Resources-model (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) wordt door Schaufeli en Bakker (2004) aangevuld met bevlogenheid. Dit model zet positieve uitkomsten zoals hogere betrokkenheid op het team, lagere verloopintentie, lagere verzuimfrequentie, ... in een rechte reeks positief verband met bevlogenheid.



Figuur 2: Job Demands-Resources model (bron: Schaufeli & Bakker, 2004)

In het JD-R-model neemt de verhouding energiebronnen versus stressoren een hoofdrol op. Deze verhouding kan, indien de energiebronnen hoger scoren dan de stressoren, het welbevinden en de bevlogenheid verhogen en leiden tot positieve uitkomsten. Leiderschap wordt in dit model verondersteld een indirect effect op bevlogenheid te hebben, door het verminderen van stressoren en verhogen van de energiebronnen (Schaufeli, 2015).



2.2 Op motivatie gestoelde leiderschapspraktijken

Het voortschrijdend inzicht inzake motivatie bracht ons op een punt waar optimaal presteren samenvalt met mensen die bruisen van energie (vitaliteit), sterk betrokken zijn op het werk (toewijding) en er helemaal in opgaan (absorptie). Dergelijk bevlogen gedrag ontstaat wanneer medewerkers zinvolheid (meaningfulness), veiligheid (safety) en beschikbaarheid (availability) ervaren in het werk, die aan hun behoefte aan autonomie, verbondenheid en competentie voldoen (Deci & Ryan, 2012). Leiderschap speelt daarbij een rol in het maximaliseren van energiebronnen en minimaliseren van stressoren.

2.2.1 Het leiderschapsbos en de motiverende bomen

Leiderschap zien als voorwaardenscheppend voor het benutten van het maximale potentieel aan menselijk motivatie is dan ook terug te vinden in diverse op vandaag toonaangevende leiderschapsstijlen en -praktijken.

De wildgroei aan leiderschapsstijlen is amper bij te houden. Op managementimpact.nl is een lijst met maar liefst 48 stijlen te vinden (Jansen, 2017). Had u al van meeuwenleiderschap gehoord? Luminaal leiderschap? Phronese leiderschap?

Hoewel het bos stilaan achter de bomen verdwijnt, zijn er toch enkele rode draden te herkennen in de leiderschapsstijlen die opgang maken. Leiden wordt een verhaal van "samen": **participatie** en inspraak. Het wordt ook een verhaal van "ontwikkelen": **coachen** is een kernbegrip geworden. En ontwikkelen wordt "verandering", oftewel **transformatie**. De rol van de leider wordt dubbel: een spreidstand tussen enerzijds **charismatische** frontman/-vrouw, en anderzijds de bescheiden **dienaar** van de échte sterren op het veld, de medewerkers.

2.2.2 Hedendaagse benaderingen van (motiverend) leiderschap

Coachend leiderschap focust op het ontwikkelen van een band met teamleden om zo de prestaties van de individuele werknemer te verbeteren, ten behoeve van de organisatie (Evered & Selman, 1989). Motiveren van de medewerker, hem bijstaan bij het ontwikkelen van vaardigheden en voorzien van feedback zijn daarbij belangrijke acties (Treur & Van Der Sluis, 2005). Coaching heeft een duidelijk groeiperspectief: het opbouwen van zelfvertrouwen om nieuwe uitdagingen aan te kunnen en het stimuleren van zelfmanagement om eigenhandig problemen aan te pakken zijn belangrijke doelen in coachend leidinggeven (Chiaramonte & Higgins, 1993).

Participatief leiderschap staat tegenover autocratisch leiderschap, en wordt gekenmerkt door het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar medewerkers. Medewerkers worden betrokken in besluitvormingsprocessen, en deze beslissingsprocessen zijn dan ook de centrale focus van het team (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999). De kerngedachte van participatief leidinggeven is het verhogen van de autonomie van medewerkers (individueel of in groep), en zo de verbondenheid met de organisatie en de doelstellingen ervan te verhogen. Op een participatieve manier tot besluitvorming

komen maakt niet enkel gebruik van de bij de medewerkers aanwezige competenties (met de verwachting dat dit zal leiden tot betere besluiten), het verhoogt ook hun competenties (denken in functie van het geheel, samen tot consensus komen, ...). De effecten van een dergelijke leiderschapsstijl lijken positief: de tevredenheid bij medewerkers ligt hoger, medewerkers ervaren meer empowerment en vertonen meer innovatief gedrag, ze hebben het gevoel dat hun leidinggevende hen serieus neemt en beantwoorden dit door meer “organizational citizenship behavior” aan de dag te leggen (den Hartog, Koopman, & Vinkenburg, 2004).

Drie concrete leiderschapsstijlen maken in het bijzonder opgang. Cuyvers (2015) benoemt ze als de bij uitstek actuele leiderschapsstijlen, en ook door Steensma (2017) worden ze genoemd als deel uitmakend van de nieuwe, door de positieve psychologie geïnspireerde school van leiderschap. We hebben het over transformationeel, charismatisch en dienend leiderschap.

Transformationeel leiderschap legt de focus van leiderschap op de betrokkenheid en de bekwaamheden van medewerkers. Een hogere mate van persoonlijke betrokkenheid bij organisatiedoelstellingen en een sterkere vaardigheid om die doelstellingen te realiseren, worden geassocieerd met meer inzet en productiviteit (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999). De transformationeel leider stelt zich dus als doel om zijn “volgers” te overtuigen de eigenbelangen ondergeschikt te zien aan de organisatiebelangen. Hij streeft er als het ware naar om bij medewerkers de lagere behoeften uit Maslows behoeftehiërarchie (veiligheid en zekerheid) ondergeschikt te maken aan hoger gerangschikte behoeften van zelfrealisatie (McCleskey, 2014), waarbij zelfrealisatie nauw gelinkt is aan het realiseren van de organisatiedoelen. Transformationeel leiderschap steunt daarbij op vier pijlers: geïdealiseerde invloed (idealized influence) uitoefenen op medewerkers door voor medewerkers aantrekkelijke eigenschappen te vertonen en dito gedrag te stellen, inspiratie en visie overbrengen op medewerkers (inspirational motivation), het bieden van intellectuele uitdaging (intellectual stimulation) en aandacht voor het individu (individualized consideration) (Bass, 1997). De eerste twee van deze pijlers (idealized influence en inspirational motivation) kunnen samen als charisma worden aanzien (Bass & Riggio, 2006).

Hoewel charisma bij transformationeel leiderschap een niet onbelangrijke rol speelt (Steensma, 2017), is **charismatisch leiderschap** een van transformationeel leiderschap te onderscheiden leiderschapsbenadering. Charismatisch leiderschap leunt sterk op de persoonlijkheid van de leider (House, 1977). Dergelijke leiders zijn dominant, oefenen graag invloed uit, en hebben een sterk geloof in de eigen mogelijkheden, waarden en normen én het eigen gelijk. Dergelijke krachtige leiders wekken – voornamelijk in tijden van crisis – door hun sterke voorbeeldgedrag bewondering, sympathie en zelfvertrouwen op bij volgers. Zowel charismatisch als transformationeel leiderschap zijn gericht op het verhogen van het (zelf)vertrouwen bij medewerkers en het creëren van een verbondenheid. Maar bij charismatisch leiderschap blijft de leider de ster en vaak de persoonlijke bron van verbondenheid, waar transformationeel leiderschap er net op mikt om van de volgers de sterren te maken door hen te verbinden met een hoger doel, dat buiten de persoon van de leider ligt.

Het beeld van de leider als stille motor – in tegenstelling tot luide roeper – vinden we terug in **dienend leiderschap**, een op vandaag op veel interesse rekenende leiderschapsstijl. De essentie van deze door Robert Greenleaf (1970, herziene editie 1991) beschreven leiderschapsstijl is de wens anderen (medewerkers) te helpen en te laten groeien. Deze gerichtheid op ontwikkeling verhoogt niet enkel het welzijn van de medewerkers, maar ook de effectiviteit van de organisatie. Dienend leiderschap wordt dan ook geacht “de drie basisbehoeften van de moderne professional rechtstreeks te beïnvloeden: autonomie, binding met de organisatie en competentie” (Broeckeaert, 2016). Wat de kenmerken zijn van een dergelijk dienend leider is minder helder. Greenleaf zelf beschreef een tiental eigenschappen, waaronder luisteren, bewustzijn, empathie, ... Nuijten (2014) houdt het bij acht kenmerken, waaronder authenticiteit, bescheidenheid, ..., en Van Dierendonck (2015) ten slotte komt

na analyse van alle bestaande benaderingen en beschrijvingen van dienend leiderschap tot maar liefst 44 kenmerken. Zes kenmerken lijken echter boven te drijven: empowerment (autonomie geven aan medewerkers), rentmeesterschap (zorg voor de organisatie als geheel en effecten op maatschappij), nederigheid (bescheiden opstelling), richting geven (volgers steunen door richtlijnen, doelen en inzicht in het 'totale plaatje' te geven), medelevende vriendschap (begrip voor en acceptatie van gevoelens van anderen) en authenticiteit (samenhang tussen waarden en gedrag) (Steensma, 2017).

2.2.3 Leiderschap en ZDT

Uit bovenstaande korte verkenning van een aantal op vandaag toonaangevende leiderschapsbenaderingen mag blijken dat deze allen (expliciet dan wel impliciet) steunen op de inzichten van ZDT, en zich richten op de drie basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie. In onderstaand samenvattend kader wordt deze conclusie schematisch weergegeven.

| | Autonomie | Verbondenheid | Competentie |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Coachend leiderschap | Gericht op opbouwen van zelfvertrouwen en zelfmanagement | Gericht op band tussen leider en medewerker | Gericht op het ontwikkelen van vaardigheden |
| Participatief leiderschap | Gericht op (mee) nemen van beslissingen | Gericht op verbondenheid met team én organisatie | Gericht op benutten én verhogen van competenties |
| Transformationeel leiderschap | Gericht op zelfrealisatie (in lijn met organisatiedoelen) | Gericht op verbondenheid met organisatiedoelen | Gericht op intellectuele uitdagingen |
| Charismatisch leiderschap | Gericht op verhogen van zelfvertrouwen | Gericht op verbondenheid met de leider | Gericht op gedrag in analogie met voorbeeldgedrag van de leider |
| Dienend leiderschap | Gericht op empowerment | Gericht op verbondenheid met de organisatie | Gericht op ontwikkeling |

2.3 Kritische bedenkingen

2.3.1 Vertrekken we van het juiste uitgangspunt?

De focus op motivatie vertrekt vanuit een sterk humanistische benadering, waar onder meer Maslow een sterke bijdrage toe leverde. Vreemd genoeg lijkt de humanistische kijk, die de (individuele) mens centraal stelt, soms uit te gaan van een vrij mechanistisch mensbeeld, waarbij elke mens op gelijkaardige manier geacht wordt te reageren op motiverende ingrepen.

De humanistische benadering is dan ook niet vrij van kritiek (Brysbaert, 2006). Deze benadering lijkt eerder vanuit een positief ideologisch / filosofisch mensbeeld te zijn ontwikkeld, dan vanuit een genuanceerde kijk, ruimte latend voor de kleine kantjes van het mens-zijn. Gedrag verklaren (en sturen) vanuit motivatie, en deze motivatie linken aan behoeften gaat volgens critici voorbij aan andere gedragsdrijfveren, zoals persoonlijkheid (Vermeren, 2009). Mensen zijn immers unieke wezens, met hun unieke vermogens én soms onvermogens. Zo speelt psychologisch kapitaal (eigenschappen zoals weerbaarheid, optimisme, ...) sterk in op hoe mensen omgaan met stressoren, energiebronnen, leiderschap en uiteindelijk komen tot prestaties. Uit een onderzoek van Schaufeli (2015) blijkt één van de hoogste correlaties in een met leiderschap en psychologisch kapitaal aangevulde versie van het JD-R model net deze te zijn tussen psychologisch kapitaal en prestatiegedrag (.82). Niet het motiveren van mensen leidt tot prestaties, maar mensen leiden tot prestaties.

Persoonlijkheid wordt in niet onbelangrijke mate bepaald door biologische factoren. De “menselijke natuur” zou wel eens hardnekkig, soms ook destructief ingesteld en moeilijk tot niet vatbaar kunnen zijn voor externe beïnvloeding. De humanistische idee dat negatief gedrag (waaronder “niet willen”) niet strookt met “de menselijke natuur”, lijkt “overdreven optimistisch en simplistisch” (Brybaert, 2006).

Waar “elke mens is intrinsiek goed” een humanistische vorm van wishful thinking is, gaat deze hand in hand met zelfactualisatie: “elke mens wil en kan groeien”. Het vertrouwen in zelfactualisatie, zoals sterk aanwezig in de zelfdeterminatietheorie, vertrekt vanuit de premisse dat mensen vanuit bewuste ervaringen leren, groeien en gedrag ontwikkelen. Waar we dankzij Freud al langer weten dat persoonlijkheid en (daaruit voortvloeiend) gedrag in niet onbelangrijke mate vanuit het onbewuste worden gestuurd (Vermeren, 2009). Een ongebreideld geloof in de zelfactualisatiemogelijkheden van mensen – hoe mooi dit mensbeeld ook mag zijn – leidt tot een “frogs to princes” denken: een ongebreideld geloof in “yes we can” en “wir schaffen das”. Iedereen kan alles, als ze maar willen. En dat willen ligt in grote mate in handen van de leider.

Dergelijke zienswijze legt een hoge druk op mensen én hun leidinggevenden. Een dogmatisch humanisme zou zo wel eens paradoxaal genoeg tot frustratie, ontgoocheling en verzuring aan beide kanten kunnen leiden. Laten we – om ons dit lot te besparen – de drie “heilige gralen” (autonomie, verbondenheid en competentie) daarom aan een kritische blik onderwerpen ...

2.3.2 De heilige gralen

2.3.2.1 De heilige graal van de autonomie

Binnen de ZDT-benadering wordt autonomie gezien als één van de universele psychologische basisbehoeften. “Mogen” is een basis van “willen” geworden. Op motivatie gerichte leiderschapsstijlen richten zich dan ook op het verhogen van de beslissingsruimte van medewerkers en/of de teams waarbinnen ze werken. Vrijheid over het wanneer, waar en hoe het werk gedaan wordt (Hackman & Oldham, 1976) is een belangrijke werkkarakteristiek die kan leiden tot tal van positieve resultaten (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Kan, want er is ook een keerzijde aan de medaille. Zo concludeerden Lu et al. (2017) uit analyse van 5 onderzoeken rond dit thema dat het ondervinden van een hoge mate van autonomie gelinkt is met en een voorspeller is van onethisch gedrag. Wie zich bevrijd voelt van “command en control”, loopt dus een grotere kans om het niet zo nauw te nemen met ethische regels. Tot zo ver ons onaantastbare positieve mensbeeld. Vermeldenswaardig is ook dat het vervagen van ethische grenzen blijvend gepaard gaat met de beschreven positieve effecten van autonomie. Mensen die autonomie ervaren, lopen dus de kans om geëngageerd, creatief en enthousiast – kortom gemotiveerd – een ethisch twijfelachtige kant op te lopen.

Autonomie komt vaak terecht in de categorie “energiebronnen” van het JD-R model. Toch zijn er aanleidingen om autonomie niet per definitie daar onder te brengen. Regelruimte kan immers ook een gevoel van verhoogde werkdruk en -stress oproepen, in het bijzonder wanneer een verhoogde regelruimte op taakniveau wordt aangevuld met stringente resultaatsverwachtingen (Kalleberg, Nesheim, & Olsen, 2009). Mogen is mooi, maar als een medewerker twijfelt over zijn of haar vermogen (“kunnen”) om de lat te halen valt er weinig motivatie en prestatie te rapen. Als “kunnen” en “mogen” in de verkeerde volgorde worden gezet, kan de basisbehoefte van autonomie wel eens botsen op de door Kahn benoemde psychologische voorwaarden van engagement : veiligheid (iets mogen maar niet kunnen geeft me geen veilig gevoel), beschikbaarheid (ik heb niet het gevoel over de nodige skills te beschikken) en uiteindelijk misschien ook zinvolheid (hoe geneigd zou ik zijn om wat ik niet kan af te doen als weinig waardevol?).

Misschien ligt de meerwaarde van autonomie wel niet in “mogen”, maar eerder in “durven”? Het effectief opnemen van de verkregen ruimte, gebaseerd op een gevoel van afdoende vaardigheden (“kunnen”) om dankzij die vrijheid tot betere prestaties te komen. Omringt door een sturing (“moeten”) die niet door te hoge verwachtingen leidt tot onnodige werkdruk, maar wel voldoende aanwezig is om het rechte pad niet uit het oog te verliezen.

2.3.2.2 De heilige graal van de verbondenheid

Het gevoel van verbondenheid met team, leidinggevende en doel van de organisatie is de tweede psychologische basisbehoefte die motivatie aanzwengelt. Dat mensen gedreven worden door hun “need to belong” (Baumeister & Leary, 1995) is niet meteen ter discussie. Maar een te sterk op verbondenheid gericht leiderschap heeft echter naast potentiële meerwaarde ook enkele valkuilen in petto.

Een onder de vlag van verbondenheid op de relatie gerichte vorm van leiderschap kan de aandacht van de taakgerichte benadering wegleiden. Blake en Mouton (1962) plaatsten deze beide kanten van de leiderschapsmedaille (taak en relatie) uit op hun managerial grid, en pleitten voor een evenwichtige hoge aandacht voor beide. Een onevenwichtige focus op relatie – wat zij als “countryclub management” benoemen – zou immers wel eens kunnen leiden tot een destructieve vorm van leiderschap. Zogenaamde “supportive-disloyal leaders” (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007) mogen dan wel ondersteunend zijn voor hun medewerkers, maar deloyaal aan de organisatie. Hun focus op goede verstandhouding en relatie kan hen verleiden om voor de organisatie nadelig gedrag door de vingers te zien, medewerkers onterechte voordelen te verschaffen, tot zelfs diefstal en fraude.

Leiderschap en organisatiecultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Schein, 2010). Een focus van de leidinggevende op relatie en verbondenheid zal dan ook versterkend zijn aan / versterkt worden door de cultuur. Quinn (2003) benoemt een intern (op de medewerkers) en op flexibiliteit (inspelend op de verschillen tussen mensen) gerichte cultuur als een “familiecultuur”. In dergelijke cultuur neemt de leider de rollen van stimulator (creëren van teamsfeer en samenwerking) en mentor (hulpvaardig, luisterbereid en gericht op ontwikkeling) op. Elk cultuurtype heeft zijn voordelen in specifieke omstandigheden, maar ook zijn nadelen (Ocai-online, 2011). Zo kan een familiecultuur doorslaan in een “opofferingscultuur” (Wopereis, 2009), waarbij de aandacht voor verbondenheid overslaat in een praat- en knuffelbarak, met minimale aandacht voor klanten en resultaten en vooral veel navelstaarderij.

Participatie, het betrekken van medewerkers in besluitvorming, is één van dé manieren om verbondenheid te verhogen. Vraag is echter maar of dit altijd en overal werkt. Het door Victor Vroom en Philip Yetton ontwikkelde en door Arthur Jago uitgebreide Vroom Yetton Jago model (Vroom & Jago, 1980) ziet participatie niet als een vaststaande waarde, maar afhankelijk van een aantal specifieke factoren. Op basis van de kwaliteit van de beslissing (hoeveel impact heeft de beslissing en hoe belangrijk is het om tot het juiste besluit te komen), de betrokkenheid en samenwerking (hoe belangrijk is het dat iedereen het met de beslissing eens is) en de tijdsbepalingen (hoeveel tijd is er voorhanden om tot een besluit te komen) dient een keuze gemaakt te worden uit een spectrum van autocratische tot groepsbesluitvorming. Participatie is in deze benadering geen zaligmakende premisse, maar een zorgvuldig gekozen aanpak.

2.3.2.3 De heilige graal van competentie

Op motivatie en bevlogenheid gericht leiderschap heeft een sterk incrementele kijk (Dweck, 2006) op vaardigheden. Als we maar willen, kunnen we, en wie het gevoel heeft te kunnen, zal willen. Voor medewerkers wiens ‘impliciete zelftheorie’ echter vanuit een entiteit vertrekt (een zogenaamde “fixed

mindset”), en die dus eerder overtuigd is dat hun capaciteiten vaststaan en moeilijk te veranderen zijn, zou dit wel eens beklemmend kunnen werken. Zij delen immer de fascinatie voor groei – aangezwengeld door de coachende leidinggevende – niet, maar worden geprikkeld door het bereiken van en beloofd worden voor concrete doelen. Motiverende leidinggevendens lopen het risico ontgoocheld te worden als ze onderschatten dat hun geloof in en fascinatie voor groei vooral iets zegt over hun eigen mindset en soms niet aansluit bij de mindset van medewerkers. Medewerkers lopen het risico deze ontgoocheling te voelen.

De paradox van door motivatie ondersteunde groei die niet bij iedereen het verhoopte effect oplevert, wordt de laatste jaren geïllustreerd door het vervangen van ‘competenties’ door talenten. In tegenstelling tot een meer Amerikaanse/profit-benadering, waar talenten als een schaars goed worden gezien (Collings & Mellahi, 2009), is de Vlaamse social profit eerder de inclusieve benadering genegen: iedereen heeft talent, en elk talent is waardevol. Het zoeken, vinden, ontwikkelen en inzetten van je talent is dan ook de uitdaging (Dewulf, Van Meeuwen, & Tjepkema, 2010). De paradox van deze op zich mooie en waarderende kijk op medewerkers is tweeledig. Niet enkel is dit een voor mensen met een eerder ‘fixed mindset’ meer een bedreiging dan een uitdaging, het strookt vaak ook niet met de realiteit op de werkvloer (Desmet, 2017). Een onderhoudsmedewerker met een uitgesproken talent voor mondharmonica zal in bijzonder weinig poetsbedrijven dit talent ten volle kunnen ontwikkelen en inzetten. Groei en ontwikkeling dienen niet enkel rekening te houden met hoe medewerkers hun eigen capaciteiten zien, maar ook in lijn te liggen met mogelijkheden binnen de organisatie. Een blinde zoektocht naar ontwikkeling houdt het risico in mensen wortels voor de neus te houden waar ze nooit in mogen bijten. Willen en kunnen zonder mogen creëert frustratie.

2.3.3 Wat levert het op?

Op motivatie gestoelde leiderschapsbenaderingen vertrekken vanuit de overtuiging dat leiderschap impact heeft op motivatie, en motivatie op resultaten. Onderzoek en publicaties die deze logica bevestigen worden gretig verspreid en geciteerd. Dit zorgt misschien wel voor een availability bias in het denken over en kijken naar motivatie als hoeksteen van motivatie en performantie.

Toch zijn her en der scheuren in de muren van het motiverend-leidinggeven-leidt-tot-betere-prestaties bouwwerk. Niet in het minst omdat er wel wat ruis zit op het meten van de effectiviteit van leiderschap. Een studie van Kaiser, Hogan en Craig (2008) bracht enkele van deze inconsistenties aan het licht. Effectiviteit van leiderschap blijkt in hun analyse te kunnen gaan over zowel evaluaties door de leiders zelf, evaluaties van ondergeschikten, financiële resultaten ... Effectief leiderschap lijkt een self-fulfilling prophecy te zijn: wie wil aantonen dat een vorm van leiderschap effectief is, vindt wel de parameters om dit aan te tonen ... En vaak ligt de waarde in “the eye of the beholder” ...

Zo concludeerden Fuller et al. (1996) dat charismatisch leiderschap inderdaad hoog gecorreleerd is met de tevredenheid van de medewerkers over (hun relatie met) hun leidinggevende (.80) en hun perceptie op bereikte resultaten van deze leider (.78). De correlatie tussen charismatisch leiderschap en de objectief behaalde resultaten scoorde echter heel wat lager (.34). Geloof in betere resultaten lijkt dus niet steeds hand in hand te gaan met het effectief bereiken ervan. Ook recenter onderzoek van Vergauwe et al. (2018) toont de januskop van charisma aan, waarbij zowel te lage als te hoge aanwezigheid van charisma negatieve effecten heeft op effectiviteit.

Waar leiderschap in staat is om motivatie te verhogen en bevologenheid te ondersteunen, rest nog de vraag of bevologenheid inderdaad leidt tot sterkere prestaties. Schaufeli (2015) concludeerde uit een onderzoek bij 1213 Nederlandse werknemers dat de correlatie tussen bevologenheid en prestatie strandt op een eerder schamele .15. Leiderschap dat zich richt op motivatie en bevologenheid zou dus wel eens niet het verhoopte eindeffect kunnen opleveren.

3 Conclusie: 250 gram gezond verstand

Dit essay vertrok vanuit de hypothese dat motivatie als heilige graal van leiderschap hanteren leiders met oogkleppen op creëert. Doorheen bovenstaande verkenning kwam ik tot een tweeledige conclusie. Enerzijds is motivatie als doelstelling van leiderschap zinvol, en zou het onterecht zijn om dit enkel als “wollig” weg te zetten. Anderzijds lijken er wel degelijk veel “mits”, “indien”, “als”, “behalve” en “op voorwaarde dat” bij het verhaal te horen. Leiders die te weinig rekening houden met dergelijke nuances, en het motiveren van medewerkers te simplistisch als zaligmakend beschouwen, zullen inderdaad leiden met oogkleppen op. Oogkleppen die hen verhinderen een deel van de realiteit van leiderschap én de mensen die ze leiden te zien.

Motiverend leiderschap is ontegensprekelijk waardevol. De voorbije eeuw leerde ons veel over mensen en arbeid, niet in het minst dat mensen geen machines zijn. Medewerkers hebben behoeften, wensen en verlangens, en zullen hun gedrag hierdoor laten bepalen. De mate van behoeftenvervulling zal leiden tot positieve effecten, zowel voor de medewerkers zelf (welbevinden) als voor de organisatie (productiviteit) én de klanten ervan. Leiders spelen, als deel van de context, een belangrijke rol in het construeren van de omgeving waarin mensen én hun arbeid floreren.

Motiverend leiderschap verdient dus een plek onder de zon, maar bij voorkeur zonder een schaduw op andere denkwijzen te werpen. Leidinggeven vereist stijlflexibiliteit (Vermeren, 2009), en waar één benadering dogmatisch dreigt te worden, is het goed even stil te staan en zoals het een nuchtere West-Vlaming betaamt “een kwart kilo gezond verstand” te gebruiken, daarbij dankbaar leunend op enkele kinderen die dreigen met het badwater te worden weggekieperd.

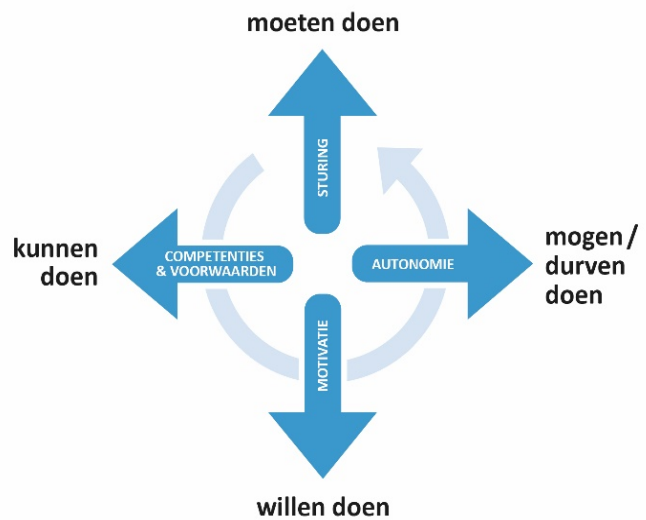
Leiderschap vereist een nuchtere blik op “wie”. Mensen zijn verschillend en beantwoorden niet steevast aan het humanistisch-positieve beeld. De “theory of planned behavior” (Ajzen, 1991) biedt daartoe een mooie integratie. Daarbij wordt vertrokken vanuit de notie dat intentie om een bepaald gedrag te stellen de beste determinant is voor het effectief stellen van dit gedrag. Deze intentie is op zijn beurt gedetermineerd door persoonlijke attitudes tegenover het gedrag, subjectieve norm (de perceptie van af- of goedkeuring van het gedrag door belangrijke anderen) en perceptie op controle (Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 2015, pp. 144-145). Willen, autonomie, competenties en leiderschap nemen dus een belangrijke plaats op in dit model. Maar persoonlijke achtergrondfactoren zoals persoonlijkheid, geslacht, leeftijd, opleiding, kennis, ... hebben in dit model ook hun rol. Elke individuele mens zal dus wellicht anders reageren op goedbedoelde, motiverende ingrepen die hun autonomie, betrokkenheid en competentie uitdagen.

Leiderschap vereist een nuchtere blik op “wanneer”. Contingentietheorieën rond leiderschap stellen dat de effectiviteit van een welbepaalde leiderschapsstijl sterk bepaald wordt door de situatie (Vermeren, 2009). Fiedler (1964) liet de keuze van een meer mens- dan wel taakgericht leiderschap afhangen van drie variabelen: aard van de relatie in de groep, structuur van de taak en positionele macht van de leider. In zijn afwegingskader bleek taakgericht leiderschap minstens even vaak de aangewezen oplossing als de mensgerichte aanpak. Situationeel leiderschap (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2003; Hersey, 2014) combineert “wanneer” met “wie”, door zich te richten op het ontwikkelingsniveau van de medewerker. Wie wil en kan (motivatie en competentie) verdient autonomie door een delegerende stijl. Maar wie wil maar niet kan, moet geleid en gestuurd worden.

Leiderschap vereist tenslotte een nuchtere blik op het “waarom”. Het helder houden van de middeldoel-discussie. Leiders dienen inzet van medewerkers te richten op bereiken van doelen. Motivatie is een middel, en een bijzonder waardevol middel. Maar geen doel op zich. The proof of the pudding is

in the eating, en leidinggevend en dienen zich voornamelijk te verantwoorden op basis van het bereiken van de beoogde organisatiedoelen. Als motiveren tot deze doelen leidt, graag. Maar als de heilige koe leidt tot verkeersopstoppingen, is het zinvol het doel voor ogen te houden. Worden we geacht koeien te eren, of het verkeer vlot te laten verlopen?

Leiderschap is het sturen van mensen naar “doen”, een samenspel van moeten (sturen op gedragsvoorschriften en resultaten), kunnen (versterken van competenties), willen (motivatie) en mogen en durven (krijgen en opnemen van autonomie). Leiderschap verdunnen tot enkel willen, en verwachten dat de rest wel zal volgen, is het verdunnen van een complexe realiteit tot een ideologisch mooi maar op zich gevaarlijk dogma. Leiding geven is zorg dragen voor een bad met vele kinderen in, en zoals elke ouder zal weten, is één kind bevoordelen boven alle anderen een goed recept voor heel wat frustratie.



Figuur 3: vier wegen in een ontwikkelcyclus (Vandooren, 2018)

4 Bibliografie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50, 179-211.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Berting, J. (2006). *De verspinterde samenleving. De gevolgen van moderniteit en modernisering in de 21ste eeuw*. Delft: Eburon.
- Blake, R., Mouton, J., & Bidwell, A. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9), 12-15.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (2003). *Situationeel Leiderschap II En De One Minute Manager*. Amsterdam: Business Contact.
- Broeckaert, R. (2016). *Dienend Leidinggeven. Zacht voor mensen, hard voor resultaten*. Leuven: Lannoo Campus.
- Brybaert, M. (2006). *Psychologie*. Gent: Academia Press.
- Buelens, M., & De Stobbeleir, K. (2012). *Leiderschap*. Tiel: Lannoo.
- Chiaromonte, P., & Higgins, A. (1993). Coaching for high performance. *Business Quarterly*, 58, 81-87.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Crossman, D. (2016, oktober 29). *Simon Sinek on Millennials in the Workplace*. Retrieved from <https://www.youtube.com/>
<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Cuyvers, G. (2015). *Organisatiekunde*. Mechelen: Plantyn.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory. In R. M. Ryan, *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 85-107). New York: Oxford University Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.

- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 131-142.
- Desmet, N. (2017). *Wat als werken toch niet leuk was? Paradox van de positieve psychologie in HR*. Antwerpen: Garant.
- Dewulf, L., Van Meeuwen, N., & Tjepkema, S. (2010). Talent in actie: verbinden van competentie management en talentontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 10-15.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Evered, R., & Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.
- Fuller, J., Patterson, C., Hester, K., & Stringer, D. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Greenleaf, R. (1970, herziene editie 1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hersey, P. (2014). *Situationeel leidinggeven. Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact.
- Herzberg, F. (1968). One More Time, How Do You Motivate Workers? *Harvard Business Review*, 53-62.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership in organizational settings. In J. Hunt, & L. Larson, *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jansen, B. (2017, maart 15). *Alle leiderschapsstijlen op een rij*. Retrieved from www.managementimpact.nl: <https://www.managementimpact.nl/leiderschap/artikel/2017/03/alle-leiderschapsstijlen-op-een-rij-1019826>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, B. S. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96-110.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica, 52*(2), 99-116.
- Kenrick, D., Neuberg, S., & Cialdini, R. (2015). *Social Psychology. Goals in interaction*. New York City: Pearson Education.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham / Philadelphia: Open University Press.
- Lu, J., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 73*, 222-234.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*. Parijs: Minuit.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly, 5*(4), 117 - 130.
- Miner, J. (2006). *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and The Future*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Nuijten, I. (2014). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Den Haag: Academic Service.
- Ocai-online. (2011, januari 6). *Schaduwkanten van de vier organisatiecultuur-typen*. Retrieved from <http://www.ocai-online.nl>: <http://www.ocai-online.nl/blog/2011/01/schaduwkanten-van-de-vier-organisatiecultuur-typen/>
- Pink, D. H. (2010). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Quinn, R. E. (2003). *handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Schaufeli, W. (2015). Van burnout tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland. *M&O, 69*, 15-31.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17*(2), 89-112.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership. 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

- Steensma, H. (2017). *Positieve psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam: Boom.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Treur, K., & Van Der Sluis, L. (2005). *The Benefits of Coaching for Employees and their Organisations (No. 0013)*. Amsterdam: University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316-335.
- Van Dierendonck, D. (2015). Buildint people-oriented organizations. *Inaugural address*. Rotterdam: Erasmus University.
- Vandooren, T. (2018). *Te mooi om (niet) waar te zijn. Klantgericht organisatieontwerp in social profit*. Brugge: Vanden Broele.
- Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2015). *Vitamines Voor Groei: Ontwikkeling Voeden Vanuit De Zelf-Determinatie Theorie*. Leuven: ACCO.
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational Profiles From a Self-Determination Perspective: The Quality of Motivation matters. *Journal of educational psychology*, 101/3, 671-688.
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & De Fruyt, F. (2018). The double-edged sword of leader charisma: Understanding the curvilinear relationship between charismatic personality and leader effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 110-130.
- Vermeren, P. (2009). *De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt*. Gent: Academia Press.
- Vroom, V., & Jago, A. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat. Je ziel als werkgever*. Utrecht: Ten Have.
- Zimbardo, P., Johnson, R., & McCann, V. (2017). *Psychologie. Een inleiding*. Amsterdam: Pearson Benelux.

5 Bijlage: bloemlezing

Zoeken op “motiverend leiderschap” levert 179.000 zoekresultaten op via Google. “Resultaatgericht leiderschap is goed voor 153.000 resultaten, waaronder op de derde plaats “Stop met resultaatgericht leiderschap!”. De zoekterm “directief leiderschap” moet het doen met 13.100 resultaten. “Directive leadership” moet het doen met “slechts” een kleine 28 miljoen, tegenover 135 miljoen resultaten voor “supportive leadership. Op dit punt is Google zo vriendelijk me meteen te vragen of ik niet bedoelde “directive vs supportive” leadership.

Een volgende zoektocht via google op “boeken leiderschap” bracht me via de eerste resultaten naar de pagina van www.bol.com, waar leiderschap en motivatie in één adem worden genoemd.

Managementboeken over leiderschap en motivatie ... - bol.com
<https://www.bol.com> › [managementboeken-over-leiderschap-en-motivatie](#) ▼
 ★★★★★ Beoordeling: 4,1 - 25.127 reviews
 Managementboeken over **leiderschap** en motivatie lezen? **Boeken over leiderschap en motivatie** koop je eenvoudig online bij bol.com ✓ Veelal gratis verzonden.

Op deze pagina vind ik uiteraard meteen de bestsellers, zoals Stephen Covey’s “De zeven eigenschappen voor succes in je leven”. Covey ging voor zijn denken over leiderschap “te rade bij de grote denkers over geluk, tevredenheid, zingeving en spiritualiteit” (Bol.com). Ook Simon Sinek mag hier niet ontbreken. In “begin met het waarom” focust hij op inspirerende en authentieke leiders, die allen één iets gemeen hebben: “ze weten dondersgoed waarom ze doen wat ze doen” (Bol.com, Begin met het waarom).

Via www.managementboek.nl word ik dan weer warm gemaakt voor “de kracht van organisch leiderschap” van R. van der Molen, “het eerste Nederlandse boek over organisch leiderschap” dat “concrete handvatten (bevat) om de autonomie en bevlogenheid van mensen te vergroten” (Managementboek.nl).

Ook sociale media laten zich niet onbetuigd. Facebook meldt me even ongevraagd als enthousiast “Groot nieuws over onze Praktijkgids 'Coachend Leiderschap in 5 stappen', namelijk... Hij is er!”



The house of change

12 augustus · 🌐

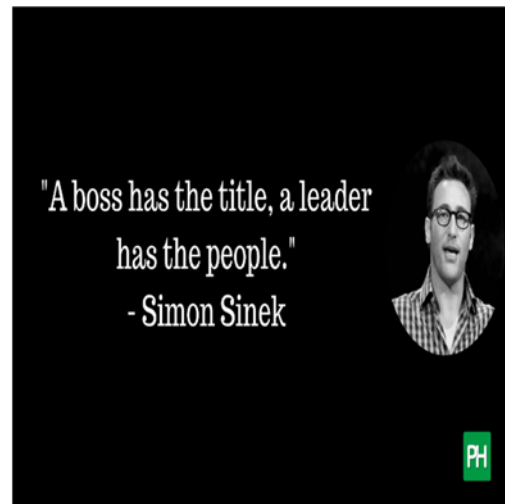
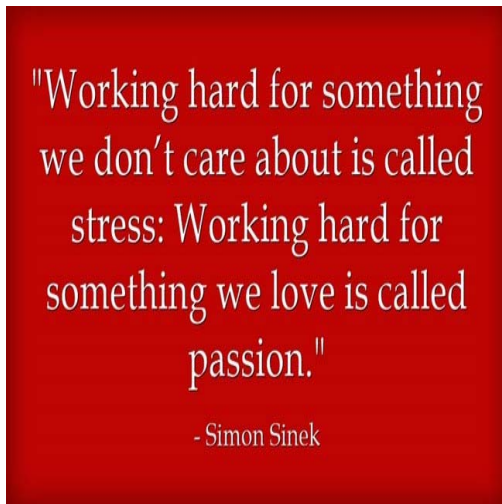
⋮

Groot nieuws over onze praktijkgids 'Coachend leiderschap in 5 stappen', namelijk... Hij is er! Deze bijlage van ons tweede e-book 'Is uw organisatie klaar voor nieuw leiderschap' is vanaf nu gratis te downloaden via onderstaande link.

De shift naar coachend leiderschap gebeurt wanneer je als leidinggevende ook de rol opneemt als begeleider en coach van het team. In plaats van louter kennis en vakexpertise over te dragen, regisseert de mentor-coach de groei van het team. Als coachende leider ga je op zoek naar rollen en competenties die het team nodig heeft, leg je talenten bloot en begeleid je medewerkers om die te versterken en uiteindelijk zelfstandig te verziilveren. Het volgende vijf-stappenplan biedt je daarbij een houvast.

<https://www.thehouseofchange.be/.../praktijkgids-coachend-lei...>

Als ik doorheen mijn Linked-in connecties struin, omschrijven mensen zich als “doing my best to help people grow and shine”, “aiming for positive impact”, “human connector”, “happiness creator”, “chief happiness officer” en “zinzoeker”, brengen ze “mensen en organisaties in hun kracht” en zijn ze zaakvoerder van “Krachtrijk” of “Groeiinzicht”. Onderstaande beelden worden er gretig gepost en gedeeld:



Als ik op psycnet.apa.org de zoekterm “leadership” ingeeef, gaan 6 van de 10 meest geciteerde onderzoekspapers over transformationeel leiderschap (psycnet.apa.org, 2019). Google Scholar wil me op basis van dezelfde brede zoekterm graag wat verder helpen, en stelt een aantal gerelateerde zoekopdrachten voor:

| Gerelateerde zoekopdrachten | |
|---|--|
| transformational leadership | transactional leadership |
| leadership style | authentic leadership |
| servant leadership | charismatic leadership |
| situational leadership | autocratic leadership |

Ik kan me ook als leider bijscholen. Bij Vlerick kan ik in 4 dagen mijn gedrag als people manager bijspijkeren, en leren mijn team te motiveren om succes te boeken (Vlerick Business School, 2019). In hun Leadership Transition Programma, dat focust op “een efficiëntere leider worden”, blijkt het efficiëntieprobleem van leiderschap te schuilen in het feit dat managers “al te vaak weinig inzicht (hebben) in de beste manier om een team te motiveren” (Vlerick Business School, 2019). Blijkbaar gaat efficiëntie over people management ...

LEADERSHIP TRANSITION PROGRAMME

Een efficiëntere leider worden

De doorgroei naar een managementfunctie is in ieders carrière een fascinerend en uitdagend moment. Maar managers hebben al te vaak weinig inzicht in de beste manier om een team te motiveren of om hun leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Keer terug naar uw bedrijf met meer zelfvertrouwen in uw rol als people manager. Zelfkennis, inzicht in anderen en vaardigheden in people management vertalen zich rechtstreeks in betere prestaties voor uzelf, uw team en uw onderneming. Succesvol leiderschap ligt binnen handbereik.

In de opleiding “Starten met leidinggeven” van Expert Academy (Expert Academy, 2019) kan ik de nodige tools en technieken verwerven om mijn “medewerkers op een coachende, inspirerende en motiverende manier aan te sturen en het rendement van uw leiderschap te verhogen”.

Bij SBM wordt in de opleiding “Leiding geven voor nieuwe leidinggevendenden” leiderschap tegenover management geplaatst, en gedefinieerd als “de mensgerichte, zachte kant: uw medewerkers motiveren, ontwikkelen, stimuleren” (SBM, 2019).

6 Bibliografie bloemlezing

Bol.com. (sd). *Begin met het waarom*. Opgehaald van www.bol.com:

<https://www.bol.com/nl/p/begin-met-het-waarom/9200000101843627/?suggestionType=browse&bltgh=qHrFaMDj5Tz-oCbkGwNOPA.1.22.ProductPage>

Bol.com. (sd). *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Opgehaald van www.bol.com:

<https://www.bol.com/nl/p/de-zeven-eigenschappen-voor-succes-in-je-leven/9200000015051284/?suggestionType=browse&bltgh=qHrFaMDj5Tz-oCbkGwNOPA.1.27.ProductPage>

Expert Academy. (2019, september 29). *Starten met Leidinggeven*. Opgehaald van www.expertacademy.be:

<https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/1262/leiderschap-management/starten-met-leidinggeven>

Managementboek.nl. (sd). *De kracht van organisch leiderschap - Hoe je het zelforganiserende vermogen in mensen aanwakkert*. Opgehaald van www.managementboek.nl:

<https://www.managementboek.nl/boek/9789462762794/de-kracht-van-organisch-leiderschap-ronald-van-der-molen>

psycnet.apa.org. (2019, september 29). Opgehaald van <https://psycnet.apa.org/>:

<https://psycnet.apa.org/search/results?id=ab1642c4-7b23-26d3-e558-7abdcaa43e8d&tab=PA&sort=CitedByCountSort1%20desc,PublicationYearMSSort%20desc&display=25&page=1>

SBM. (2019, september 29). *Leiding geven voor nieuwe leidinggevendenden*. Opgehaald van <https://sbm.be>: <https://sbm.be/opleiding/algemeen-beleid-en-organisatie/leidinggeven-voor-nieuwe-leidinggevendenden>

Vlerick Business School. (2019, september 29). *De people manager*. Opgehaald van www.vlerick.com: <https://www.vlerick.com/nl/opleidingen/management-opleidingen/people-management-leiderschap/the-people-manager>

Vlerick Business School. (2019, september 29). *Leadership Transition Programme*. Opgehaald van www.vlerick.com: <https://www.vlerick.com/nl/opleidingen/management-opleidingen/people-management-leiderschap/leadership-transition-programme>