

# Leiderschap en de drie wetten van prestatie

Gebaseerd op:

- *De drie wetten van prestatie* door Steve Zaffron en Dave Logan
- *How language shapes the world*, W. Erhard, Barbados Group, 2009
- *Being a leader and the effective exercise of leadership, an ontological model*, door Werner Erhard, Michael Jensen, Steve Zaffron

## Leiderschap gaat over 'zijn'

Er wordt erg veel over leiderschap geschreven en gedacht, en volgens Erhard, Jensen en Zaffron hoef je die boeken allemaal niet te lezen om een leider te ZIJN. Daarmee bedoelen ze: leiderschap laat je zien als een natuurlijke expressie van je zelf. 'Natuurlijk' leiderschap, in de zin van iets wat je in je hebt en waar je een beroep op kunt doen als je dat wilt. Het goede nieuws is dat iedereen het heeft, en je 'gewoon' kunt leren er een beroep op te doen. Leiderschap heeft dus te maken met ZIJN, en een heleboel andere dingen niet, zoals autoriteit, visie, macht, heldendom en nog zo wat zaken die volgens EJZ niets met leiderschap te maken hebben.

Volgens EJZ bestaat leiderschap tonen uit drie gerelateerde kwaliteiten:

1. Integriteit
2. Authenticiteit
3. Begaan zijn met iets groters dan zichzelf

EJZ geven deze termen een hele speciale betekenis, die we hier heel kort toelichten.

*Without integrity, nothing works*

Met integer bedoelt Jensen niet moreel verantwoord gedrag. Bij EJZ is de moraliteit grotendeels uit het begrip verwijderd. Met integriteit bedoelt Jensen kortweg dat we trouw zijn aan ons woord. In het Engels: *honour your word*.

Dat betekent in de praktijk het volgende:

- Houd je aan het woord dat je hebt gegeven, tenzij...
- Zodra je weet dat je je niet aan je woord gaat houden, laat dat dan weten.
- Ruim de rommel op die je daardoor veroorzaakt.

Op het eerste gezicht heel eenvoudig, maar het gaat vrij ver. Het begrip *Woord* gebruikt Jensen namelijk nogal breed: het is naast wat je letterlijk hebt gezegd, ook dat wat je zelf voor waar houdt, dat waar je voor staat, wat mensen van jou verwachten, en óók de wettelijke en de morele standaard over goed en fout van het systeem waar je onderdeel van uitmaakt, tenzij je daar publiekelijk afstand van hebt genomen. De moraal is dus onderdeel van het Woord, maar niet van integriteit of integer handelen als zodanig.

*Authentiek kiezen*

Ook hier weer een heel speciale betekenis aan het woord authentiek, dat EJZ in verband brengt met keuzes. Een leider moet authentieke keuzes maken, zodat je kan staan voor je

## plan facilitators

zaak, en daar echt voor gaan. Ik denk dat het zoiets betekent als: weten wat je wilt, en geloven waar je voor staat.

Er kunnen allerlei 'redenen' zijn die leiden tot een keuze, maar uiteindelijk zijn het niet de redenen die gekozen hebben, dat ben jij als leider. De keuze die je als leider maakt is de jouwe, en die is zo persoonlijk dat je daar ook bij kan blijven. Dat is dus geen intellectueel spel met woorden, het gaat om wat je wil. Een ander deel van authenticiteit is laten zien wat er met je gebeurt, zonder een pretentie op te houden, of erg bezig te zijn met goed voor de dag te komen, en daarom net doen of je iets begrijpt dat je niet begrijpt. O zo menselijk, nietwaar? Volgens Jensen gaat het er niet zozeer om dat je die zwakheden niet mag hebben, want die hebben we allemaal. Het gaat er om dat je ze kent, dus dat je weet waar je niet authentiek over bent, dat je weet waar je zit te pretenderen, en dat vooral in de gaten houdt als je aan het kleiden bent.

*Being authentic about our inauthenticities*, geeft toegang tot vrede hebben met jezelf, en groei.

*Iets dat groter is dan jezelf*

Een leider is met iets bezig dat groter is dan hem of haarzelf, dat verder gaat dan je gezin en persoonlijke welvaart. Waar je in gelooft en voor staat is de bron van passie, en ook van charisma, omdat mensen die bron wel herkennen. Dit is de meest herkenbare eigenschap van leiders, dus daar hoeven we hier niet echt over uit te weiden.

### De drie wetten van prestatie

Het idee dat EIJ presenteren over leider zijn, is gebaseerd op een theorie over hoe mensen tot een prestatie komen. Dat vatten ze samen met de volgende drie wetten:

1. Hoe mensen presteren hangt af van hoe de Situatie op hen overkomt
2. Hoe een situatie op hen overkomt ontstaat in taal
3. Toekomstgerichte taal verandert de manier waarop situaties op mensen overkomen

Hoe is Werner Erhard op dat idee gekomen?

*Taal vormt de wereld zoals die op je overkomt*

Taal wordt hier gebruikt in de brede zin van het woord (verhalen, beschrijvingen, beelden, schema's, interpretaties, maar ook de betekenis van acties in de zin van 'actions speak louder than words').

Dit zijn conclusies van taal- en neuro wetenschappers:

- Taal beïnvloedt de manier waarop we de wereld zien
- Taal beïnvloedt ons denken
- Taal vormt de context voor het waarnemen van emotie
- Wat we doen, hoe we reageren, hangt af van de context
- Gevoel in woorden omzetten helpt...
- ...maar een placebo ook: het antidepressivum MK-869 was even goed als een placebo

Dit gaat over de wereld zoals die op ons overkomt, maar hoe zit het dan met prestaties?

## plan facilitators

Het gangbare denkmodel over prestatie is gebaseerd op oorzaak-gevolg denken: de eigenschappen van de actor plus de externe omstandigheden leiden gezamenlijk tot de prestatie.

Hier hebben we veel mee bereikt, en nog steeds lever dit model een goede verklaring voor prestaties (of mislukkingen) die al geleverd zijn. Maar het helpt niet om bestaande situaties te veranderen of te verbeteren. Of om taaiere problemen op te lossen.

Het model van Erhard werkt aldus:

1. Prestatie hangt af van actie, wat iemand doet.
2. Actie is gerelateerd aan de manier waarop de situatie op de actor overkomt
3. De manier waarop de situatie overkomt ontstaat in Taal
4. Als we de manier waarop de situatie overkomt veranderen, verandert de actie van de actor mee.
5. Toekomstgerichte (positive, beeldende en activerende taal) kan de manier waarop de situatie overkomt beïnvloeden.
6. Daarmee beïnvloedt toekomstgerichte taal acties, q.e.d.

## Procedure voor een patroon doorbrekende teambespreking.

### Gesprek 1: de noodzaak om in actie te komen

De basisvraag is altijd: waarom zouden we in actie moeten komen? Waarom moeten we tijd, moeite en mogelijk geld investeren, en waarom nu?

Vragen die je kunt stellen:

- Welke toekomst ligt voor ons als we doorgaan zoals we nu doen.
- Als we nu niets doen, waar komen we dan terecht?
- Welke risico's gaan we lopen?
- Welke kansen gaan we missen?

De facilitator vraagt eerst om speculaties, en daarna om voorstellen.

- Speculaties:  
De facilitator stelt de vragen, en schrijft de bijdragen op een flip op. Dit gaat door totdat niemand meer iets wil toevoegen.
- Voorstellen:  
De facilitator vraagt om voorstellen, in de vorm van:  
"Wij vinden het belangrijk is om risico ----- te vermijden." Of  
"Wij vinden het belangrijk NU in actie te komen om de kans van ----- te benutten."

### Gesprek 2: de omgeving creëren om tot een doorbraak te komen

Kijken naar de toekomst vindt plaats in een omgeving waar al van alles gebeurt, waar allerlei gesprekken al plaatsvinden, sommige productief en andere minder productief. De bedoeling van dit gesprek is om ruimte te maken om naar de toekomst te kijken, en daarvoor moeten we eerst de zaken uit het verleden die ons dwarszitten afsluiten.

De volgende vragen helpen om dit te doen:

- Welk besluiten uit het verleden spelen een rol in de geprogrammeerde toekomst?
- Tot welk niveau zijn wij trouw aan ons woord?

## plan facilitators

- Tot welk niveau zijn wij compleet naar elkaar? Wie is incompleet met wie? Compleet zijn betekent: je bent niets 'schuldig' aan iemand anders, nog iemand anders is jou iets 'schuldig'. Indien dat wel zo is, wordt je weer compleet als er een verontschuldiging is uitgesproken en geaccepteerd.
- Wat is onze inspanning om de gesprekken heel en compleet te houden?

### Gesprek 3. Een nieuw niveau van leiderschap creëren

Als je kijkt naar de Noodzaak om in actie te komen, en alle gesprekken die moeten worden afgerond en nieuwe worden gestart, dan komt er leiderschap bij kijken om dat voor elkaar te krijgen. Dat heeft niets met autoriteit te maken, iedereen in het team kan een leider zijn.

We beginnen met speculaties uit te wisselen over de volgende vragen

- Hoe kom je op jezelf over als leiding geveer in de Noodzaak om in actie te komen? En hoe zou je op jezelf over moeten komen?
- Wat heeft je in het verleden tegen gehouden dat te zijn? Welke besluiten, of levenslange veroordelingen, beperken jouw leiderschap?
- Welke inspanning kan je maken die je over je levenslange veroordeling heen tilt?

### Gesprek 4. De toekomst herschrijven

Het laatste onderdeel is niet zozeer een gesprek, maar meer een planning workshop. De facilitator nodigt de teamleden uit om:

- Voorstellen te formuleren waarmee de Noodzaak om in actie komen niet alleen wordt opgelost, maar er ruimschoots overheen gaat.
- Toekomst gebaseerde taal helpt:
  - Wij verklaren dat ....
  - Wij staan voor ....
  - Wij verbinden ons aan ....
  - Ik beloof dat...
- Ga net zo lang door tot iedereen het eens is. Twee mensen die het niet eens zijn over een voorstel, zoeken een aanpassing.
- Ga hiermee door tot alles is voorgesteld en iedereen een soort 'klik' voelt.

EJZ hebben er in wisselende samenstelling veel over geschreven, het meeste gewoon toegankelijk via internet.

*Een paar interessante links:*

- Academische paper over het Leiderschapsmodel: [A New Paradigm of Individual, Group and Organizational Performance](#)
- Being a leader and the effective exercise of leadership: het gehele slide deck met 770 pagina's [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1392406](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392406)
- Alle working papers over dit onderwerp op een rij: [Harvard Business School Working Papers: 2010 -2011](#)

## plan facilitators

- Paper van W. Erhard [How Language Shapes the World: A New Model Providing Actionable Access to the Source of Performance](#)
- Het boek van Logan en [The Three Laws of Performance](#)
- Een leuke Blog: [HBR: How to Fix Misunderstandings at Work and in Life](#)
- De procedure voor een teamgesprek: [Three Laws of Performance Discussion Guide](#)
- Een mooie speech van Michael Jensen:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1850544](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1850544)
- Introductie van David Marsh over het ontstaan van de Barbados Group, en de relatie tussen Jensen, Erhard en Landmark Education  
<http://www.economicprincipals.com/issues/2007.04.08/244.html>