

Column Open Leiderschap

Verschil tussen motivatie en manipulatie

De menselijke psyche is geen blokkendoos. Integendeel. Het is een enorm complex 'orgaan' dat bovendien voortdurend in beweging is. We zijn ons van slechts een klein deel hiervan bewust. Daarom lijkt het soms op een blokkendoos. Fout dus. Dit wordt des te belangrijker als we ons richten op verandering.

Stel: blokkendoos. Verandering is eenvoudig. Bvb u neemt een blokje eruit en steekt een ander blokje in de plaats. Geen probleem. Alles blijft de hele tijd door tamelijk goed onder controle. De blokkendoos ziet het gebeuren en vindt het OK, gesteld dat het nieuwe blokje een duidelijke verbetering inhoudt ten opzichte van het vorige.

Stel echter: enorme complexiteit. Elke verandering hiervan is een verandering op veel plaatsen tegelijk. Denk aan een bord spaghetti. U trekt hier aan een sliertje ervan en daar en ginder verandert er ook allerhande. Denk nu aan een medewerker (of aan uzelf). U wil dat hij (of uzelf) zich anders gedraagt, niet alleen op dit ogenblik maar telkens een bepaalde situatie zich voordoet. Dat betekent: u wil motiveren tot ander gedrag. Als u dat probeert door aan een koordje te trekken of door een of andere plug&play verandering, dan lukt dat op het eerste zicht wel wat. U ontmoet echter veel weerstand. Onbegrijpelijk! De verandering is toch ten goede bedoeld? Een tijd nadien blijkt wat de verandering heeft opgeleverd, veel geringer te zijn dan verwacht. *Willen* de mensen dan niet? Zijn ze lui? Achterdochtig, conservatief... of gewoonweg dom? Of ligt de oorzaak eerder bij uw pogingen tot 'motivatie'... ?

Als u een persoon wil motiveren en het lukt blijkbaar niet, dan is er veel kans dat die persoon uw 'motivatie' eerder aanvoelt als een manipulatie. Uw poging tot motivatie vertrekt dan mogelijk, absoluut of relatief, vanuit het idee van een blokkendoos. Uiteraard voelt de andere zich in zijn complexiteit (dus daar waar het op aankomt) genegeerd hierdoor. Dat is slechter dan niets. Actieve negatie - ook wat het misschien als dusdanig niet is maar wel zo wordt aanvoeld - leidt tot actieve weerstand. Het kind dat slecht presteert in de klas en dat te horen krijgt "Wees niet altijd zo lui." De medewerker die naar een motivatie speech moet luisteren (niet op aandringen van u, hoop ik) met het idee dat dit de cijfers zal opkrikken... Ik denk dat men het zo cru mag stellen: alles wat op een of andere manier als 'motivatie' bedoeld wordt maar anders overkomt, is manipulatie en demotivatie. Met het risico op een vicieuze cirkel: demotivatie die leidt tot een poging tot nog meer 'motivatie'. Op de duur wordt het kind steeds luier. De werknemer (of uzelf) krijgt een burn-out. Toch wel opletten dus.

Zolang men in een vicieuze cirkel zit de groeve dieper te maken, is het moeilijk uit de cirkel te raken zonder een radicale verandering *van zichzelf en hoe men de zaken aanpakt*. Moeilijk, want 'iets anders' is dikwijls hetzelfde in een ander kleedje. De radicale verandering in verband met het onderwerp van dit stukje heeft te maken met blokkendoos versus complexiteit. Een andere invalshoek op uiteindelijk hetzelfde is: 'respect voor de totale persoon'. Dit respect veronderstelt ook diepgang. Anders bereikt men niet de totale persoon. Dit is ook het grote verschil met het eerder oubollige, autoritair gebaseerde 'respect' waarmee veel mensen ook nu nog slechte ervaringen hebben. 'Respect voor de totale persoon' is totaal anders. In essentie lijkt het zelfs op - is het een

moeilijk woord of niet? - 'liefde'. In professionele situaties lijkt dit woord minder gepast. So be it. Het maakt wel het verschil. Zonder diepgaand respect is motivatie altijd een vorm van manipulatie. Met alle gevolgen van dien. Een leider zonder diepgaand respect is een dictator. "De geschiedenis toont de rest." Niet alleen de geschiedenis uit de boekjes. Ook die uit de dagdagelijkse praktijk van bedrijfsvoering. Dit mag tot nederigheid stemmen. Diepgaand respect is immers een hoog gegrepen ideaal. Gelukkig zijn we allemaal mensen in een menselijke omgeving. Een arts is daarom 'God' nog niet. Een leider evenmin. Nederigheid heeft het voordeel dat de 'muur van ego' niet in de weg staat,

Motivatie ontstaat in het hart van de gemotiveerde. Al de rest is manipulatie.

zodat men de andere tenminste beter kan zien voor wat hij is. In plaats van de projectie van zichzelf op een muur van zichzelf. Zo belangrijk! Nederigheid van eigen ego is wellicht één van de moeilijkste dingen om te verwezenlijken, maar het is een belangrijke kwaliteit van een leider. Het is zelfs een noodzakelijk ingrediënt in wat het verschil maakt tussen manipulatie versus motivatie, basis van elke samenwerking.

Meer info: www.openleiderschap.be

De auteur is arts, master in cognitieve wetenschappen en A.I., doctorandus in medische wetenschappen