

Einstein en de kunst van...

Managen *zonder macht*

Zeven alternatieven

Anne de Graaf & Klaas Kunst

point

Eerste druk 2009
Tweede gecorrigeerde druk 2010
Derde gecorrigeerde druk 2012
Vierde druk 2016
Vijfde druk 2019
Zesde druk 2022

Managen zonder macht

Zeven alternatieven

Anne de Graaf & Klaas Kunst

ISBN 978 90 8850 065 7

NUR 808

DOI 10.36254/978-90-8850-065-7

© 2009 - 2022 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Inhoud

Over de serie Einstein en de kunst van...	7
Over dit boek	9
Recommendation	11
Introductie kernbegrippen	13
Hoofdstroom Hoe je er zelf altijd voor een stuk tussen zit	15
Denkspoor 1: Een complex krachtenveld	18
Denkspoor 2: Self-fulfilling prophecy	22
Denkspoor 3: Wie niet sterk is moet slim zijn?	26
Spiegel 1 Gegronnd zijn	31
Denkspoor 1: Ankers en havens	32
Denkspoor 2: Zonder wortels gaat het niet	34
Denkspoor 3: Gegronnd, geworteld en gecommitteerd	37
Spiegel 2 Passie	39
Denkspoor 1: Passie of passief?	40
Denkspoor 2: Bezieling in organisaties	42
Denkspoor 3: Amo ergo es!	44
Spiegel 3 Empathie	47
Denkspoor 1: Invoegen en toevoegen	49
Denkspoor 2: Respect moet je doen!	50
Denkspoor 3: De kunst van het verbinden	52
Venster 1 Zelfbeheersing	55
Denkspoor 1: Empaat en psychopaat	56
Denkspoor 2: Drie stadia	57
Denkspoor 3: De volwassen ik-toestand	60
Venster 2 Communicatie	63
Denkspoor 1: Invloed maakt macht	64
Denkspoor 2: Ik-toestanden	66
Denkspoor 3: Bemoedigende en verrijkende taal	67
Venster 3 Informatie	71
Denkspoor 1: Weet je weetje!	72
Denkspoor 2: Intuïtie	74
Denkspoor 3: Missie, visie, strategie	75

Extra Transcendentie

79

Denkspoor

80

Literatuur

85

Over de serie *Einstein en de kunst van...* een reeks boeken over kwesties rond leiden en managen

In 2005 verscheen *Einstein en de kunst van het zeilen*, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende. Een lees- en werkboek over leiderschap en management dat uitnodigt mee te zoeken naar de nieuwe rol van de leider, zonder de pretentie te hebben voor alle vragen een antwoord aan te dragen. Ons doel was een managementboek te schrijven, niet voor een kleine elite, maar voor een breed publiek van managers en leidinggevendenden. Een boek dat mogelijkheden biedt voor reflectie en verdieping. Een

boek dat niet blijft hangen in theorievorming, maar dat die theorie verstaanbaar vertaalt ten bate van 'het echte werk': de dagelijkse complexe en vaak weerbarstige praktijk. Inmiddels zijn er tienduizenden exemplaren over de toonbank gegaan.



Aan het verzoek van veel gebruikers om 'meer', geven we gehoor met de boekenreeks *Einstein en de kunst van...* Boeken met dezelfde ambitie, die de structuur, het karakter en de speelsheid van het basisboek naadloos volgen. Ook bij dit boek hoort weer veel extra materiaal. Zie voor instructie de volgende pagina.

Albert Einstein voeren wij ook in deze reeks niet als individueel persoon op, maar vooral als metafoor voor een aantal begrippen waarvoor hij stond en nog steeds staat: *nieuwsgierig, consistent, integer, gewetensvol, aandachtig* en *altijd persoonlijk*. De onderzoeker die weliswaar niet wars is van meningen, maar die vooral denkt in hypothesen.

Wij hopen dat deze reeks op eenzelfde warm onthaal kan rekenen bij een grote groep lezers/gebruikers als het basisboek *Einstein en de kunst van het zeilen*.

Anne de Graaf en Klaas Kunst

Managen zonder macht

Op de webpagina einstein_managenzondermacht.swpbook.com vind je het extra materiaal bij dit boek.

Klik op de button Extra materiaal (rechts op de webpagina) en maak een account aan met behulp van onderstaande code.

Over dit boek

Dit boek is bedoeld voor managers* die willen onderzoeken hoe ze effectief, integer en met plezier kunnen werken zonder voortdurend een beroep te doen op positionele of persoonlijke macht. Maar ook voor leidinggevendenden in een positie waarin het uitoefenen van hiërarchische macht geen reële optie is. Tenslotte vanzelfsprekend voor al die managers die hun persoonlijke kwaliteiten meer willen inzetten om invloed uit te oefenen.

De boodschap van dit boek is niet dat managen met macht (*control of many by few*) per definitie overal en altijd fout zou zijn. Managen zonder macht blijkt echter een serieuze optie, die de moeite waard is om te onderzoeken. In die zin is dit boek een (onder)zoektocht, die we graag samen met onze lezers willen aangaan.

Grote leiders die stuurden op innerlijke bakens zijn in de wereldgeschiedenis voorgegaan op het pad van management zonder macht. Nelson Mandela verzuchtte eens: 'Het probleem is niet dat ik niet weet hoe ik mijn macht moet gebruiken. Het probleem is dat ik niet weet hoe ik die macht niet moet gebruiken.'

Dit deel in de reeks *Einstein en de kunst van...* is in hoge mate geïnspireerd door het werk van de Amerikaanse sociaal psycholoog dr. Claude Steiner. Eind vorige eeuw schreef hij een baanbrekend artikel over de rol van 'macht' in ons leven en werken. De eigenzinnige kijk van Steiner leidde tot een nieuw zicht op de relatie tussen management en macht. Het grootste voordeel van zijn benadering is dat de *seven sources of power* uit zijn gedachtegoed de *personal power* van álle medewerkers aanzienlijk vergroten. En daar heeft iedere leidinggevende belang bij: vele handen maken het werk van de manager licht...

Anne de Graaf en Klaas Kunst

* Om redenen van leesbaarheid wordt in dit boek over de leidinggevende alleen in de mannelijke vorm geschreven. Het spreekt vanzelf dat waar in de tekst hij/hem wordt gebruikt evengoed zij/haar kan worden gelezen.

Recommendation

I've been intrigued by the dynamics of power for all my life. In 1987 I wrote an article for the *Transactional Analysis Journal*: 'The seven sources of power, an alternative to authority'. The first sentence of that article, 'Power is almost universally and mistakenly seen as the capacity to control others', was the theme of *The Other Side of Power: How to become powerful without being power hungry* (1981), a book in which I explore the proper use as well as the abuse of power in our world. In my recent book *The heart of the matter; love, information & transactional analysis* (2009) you can read further refinements in my thinking about this most important subject.

I am very happy that Anne de Graaf and Klaas Kunst, who are both advocates for Transactional Analysis, took up the challenge to further the dialogue about the seven sources of power. The world of management and leadership needs to keep on reflecting on the use of power. Without such reflection, abuse is around the corner. I define power as 'the capacity to produce change', hopefully change for the better, a better organisational climate in which both managers and employees can give their very best. It is my belief that people are most effective when they exercise their heart-centred, individual powers, in cooperative concert with each other. This book provides much information to that end.

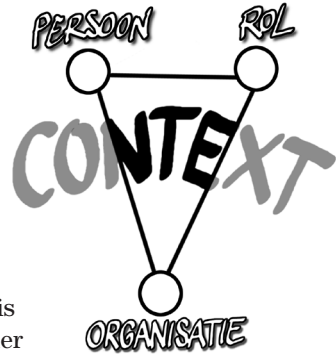
Dr. Claude Steiner

Berkeley, California, summer 2009

Introductie kernbegrippen

Hoofdstromen: kwaliteiten van een moderne leider

De hoofdstromen vormen samen de kern van dit boek. Het zijn voorstellingen van drie centrale begrippen: leiderschap, vragen stellen en het concept 'rol'. Leiderschap betreft het hoofdthema van dit boek, vragen stellen 'op z'n Einsteins' duidt op de onderzoekende houding van de leidinggevende en de rol is als het ware de graal waarnaar de leider steeds op zoek is.



Spiegels: reflecties op de persoon die je bent

De spiegel is de metafoor voor de reflectie. In een spiegel kijk je naar jezelf. Je reflecteert op wat je bij jezelf waarneemt. Wat gaat goed, wat kan beter? In de reflectie krijg je antwoorden op vragen als 'Hoe zie ik mijzelf?', 'Hoe kom ik over?', 'Wat beweegt mij?' en 'Wat is mijn droom in m'n werk?'. En ook: 'Hoe kan ik die droom werkelijkheid maken?', 'Welke wetten en praktische bezwaren staan in de weg?' Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Hoe beter je jezelf kent, hoe meer je beseft waar je sterktes en je mogelijkheden liggen. Inzicht helpt je architect te zijn van je toekomst.

Vensters: perspectieven op het systeem waarin je werkt

Het venster is de metafoor voor het uitzicht, het perspectief, de manier waarop je naar je organisatie kunt kijken. Alle vensters geven een ander uitzicht, het ene nog verrassender en meer inzichtgevend dan het andere. Elk venster biedt een ander perspectief op de werkelijkheid. Door de vensters zie je verschillen tussen mensen. Die verschillen zijn onmiskenbaar en de vraag daarbij luidt dan ook hoe je met die verschillen kunt omgaan. Vensters bieden je daartoe nieuwe perspectieven op de organisatie waarin je werkt.

Denksporen: voorlopige antwoorden op lastige vragen

Elk denkspoor geeft een aanzet tot denken, nodigt een ieder uit om mee te denken in een bepaalde richting. Een denkspoor helpt bij de zoektocht naar voorlopige antwoorden op soms lastige vragen. Een denkspoor biedt geen afgeronde opvattingen of werkelijkheden. Het spoor wil letterlijk tot denken aanzetten - niet meer en niet minder. De vraag is niet 'wat is de werkelijkheid?', maar 'hoe gaan we naar de werkelijkheid kijken?'.

Hoofdstroom Hoe je er altijd zelf voor een stuk tussen zit!



Albert Einstein bezoekt zijn collega-natuurkundige Niels Bohr in diens zomerhuis aan de kust van Denemarken. Tot zijn stomme verbazing ziet hij dat boven de ingang van het huis naar plaatselijk gebruik een hoefijzer is aangebracht om de bewoners geluk te brengen. 'Niels,' zegt de grote geleerde tegen zijn collega, 'jij als fysicus gelooft toch zeker niet dat zo'n hoefijzer werkt en de loop der gebeurtenissen beïnvloedt?!' Bohr antwoordt Einstein met een glimlach: 'Nee, natuurlijk geloof ik daar niet in, maar het schijnt ook te werken als je er niet in gelooft.'

Kick off

In deze publicatie gaat het, net als in de anekdote over Einstein en Bohr, om wat we geloven over 'wat werkt en niet werkt'. Het thema 'macht' is – bewust maar nog veel meer onbewust – doorspekt met talloze vooronderstellingen, aannames, vooroordelen en overtuigingen. We dragen allemaal overtuigingen in ons over 'hoe macht werkt en hoe macht niet werkt'. In dit boek willen we daaraan niet zozeer nieuwe overtuigingen toevoegen, maar nodigen we uit vraagtekens te zetten bij bestaande ideeën over 'hoe macht werkt en hoe macht niet werkt'. We nemen je graag mee op onze eigen leerzame zoektocht. Net als Einstein stellen we nieuwsgierige vragen, beginnen we verwonderd een gesprek over gestolde en soms vastgeroeste ideeën. En af en toe formuleren we eens een voorzichtig voorlopig standpunt. Bohr laat zijn vriend en collega Einstein waarschijnlijk in verwarring achter door te zeggen: 'Het schijnt ook te werken als je er niet in gelooft.' Dat is ook wat wij beogen: een beetje verwarring stichten in het denken over 'macht', zodat er ruimte komt voor een nieuwe kijk op de mogelijkheden en onmogelijkheden van het gebruik van macht. Zoals het Engelse gezegde luidt: 'Confusion means you're about to learn something.'



Vraag

Werkt macht ook als je er niet in gelooft?

Macht heeft in onze taal een nogal negatieve lading: machthebber, machtsmisbruik, machtswellusteling, machtswoord, machtsstrijd, machtsvertoon, almacht. De betekenis van dominantie en superioriteit komt al gauw op de voorgrond te staan. Het Nederlandse woord roept ook vooral

masculiene connotaties op. In het Engels gebruikt men het woord power. Power betekent macht, maar zit wat dichter tegen 'kracht' of 'vermogen' aan – denk aan woorden als empowerment en horsepower. Dat sluit goed aan bij de neutralere betekenisvariant die wij voorstaan als het om macht gaat. Het Engelse power geeft ook, bijvoorbeeld in de handleiding bij veel apparaten, aan of iets 'aan' of 'uit' staat. Als het 'aan' staat is er power, als het 'uit' staat ontbreekt de power. Macht in die betekenis

is dus vooral een kwestie van aan staan, meedoen, iets kunnen, sterkte, krachtig interveniëren. Meer feminiene interpretaties zijn dan op voorhand minstens even kansrijk.



Het thema voor dit boek is geïnspireerd op een artikel dat eind vorige eeuw werd geschreven door Claude Steiner, één van de medewerkers van Eric Berne (1910-1970).

Deze van oorsprong Canadese psychiater was de grondlegger van het model van de Transactionele Analyse (TA). TA is een theorie over persoonlijkheid, communicatie en verandering, die de communicatie onderzoekt tussen mensen én de daaronder liggende dynamische drijfveren en patronen. Daarbij richt TA zich op de onderlinge samenhang van intra- en interpersoonlijke processen en van groepsprocessen, ingebed in een groter geheel. Steiner schreef in 1987 een bijdrage voor de *Transactional Analysis Journal (TAJ)* onder de titel 'The seven sources of power: An alternative to authority'. In dat artikel plaatst hij een serie kritische kanttekeningen bij de vanzelfsprekendheid, waarmee mensen hiërarchie en dominantie als vanzelfsprekendheden accepteren. In relaties, gezinnen en families, organisaties en bedrijven, samenlevingen en zelfs op wereldschaal lijken we 'macht en onmacht' bijna als natuurverschijnsel voor lief te nemen.

Deze van oorsprong Canadese psychiater was de grondlegger van het model van de Transactionele Analyse (TA). TA is een theorie over persoonlijkheid, communicatie en verandering, die de communicatie onderzoekt tussen mensen én de daaronder liggende dynamische drijfveren en patronen. Daarbij richt TA zich op de onderlinge samenhang van intra- en interpersoonlijke processen en van groepsprocessen, ingebed in een groter geheel. Steiner schreef in 1987 een bijdrage voor de *Transactional Analysis Journal (TAJ)* onder de titel 'The seven sources of power: An alternative to authority'. In dat artikel plaatst hij een serie kritische kanttekeningen bij de vanzelfsprekendheid, waarmee mensen hiërarchie en dominantie als vanzelfsprekendheden accepteren. In relaties, gezinnen en families, organisaties en bedrijven, samenlevingen en zelfs op wereldschaal lijken we 'macht en onmacht' bijna als natuurverschijnsel voor lief te nemen.

We lijken 'macht en onmacht' bijna als natuurverschijnsel voor lief te nemen.

Steiner gelooft niet in de onvermijdelijkheid van macht en verwerpt het idee dat we het daar maar mee moeten doen in ons leven en werken. Om te onderzoeken in hoeverre dat denken over macht veroorzaakt wordt door een *belief system* dat al in de jeugd is ontwikkeld, introduceert hij het TA-concept 'script'.

Script is een centraal concept in de Transactionele Analyse. In het basisboek *Einstein en de kunst van het zeilen* schrijven we daarover: 'Soms lijkt het net of er een rode draad door alle gebeurtenissen van je leven loopt. Het lijkt dan of een onzichtbaar plan je leven stuurt.' In de TA noemen we die rode draad het script. Je script is je beste poging om wijs te worden uit wat je waarnam en meemaakte toen je nog een klein kind was. Je script geeft je antwoord op de vraag: Wat doet iemand als ik met mensen als jij in een wereld als deze?

Kinderen bevinden zich in een *one-down*-positie ten opzicht van hun ouders, die in een *one-up*-positie verkeren. De lessen die in de jonge jaren worden geleerd, gebruiken mensen in hun latere leven om 'de baas te blijven' en zo hun situatie te behouden of te verbeteren. Machts-spelletjes, meent Steiner.

Een syndroom dat verband houdt met macht is 'hybris': de Griekse term voor overmoed. Veel leiders lijden daar aan. De oorzaak is dat zij vanwege hun leidende rol het risico lopen in een steeds groter isolement te raken. De gezonde feedback uit hun directe omgeving dreigt te verdwijnen, waardoor hun blinde vlek groter wordt. De eerste verdedigingslinie tegen hybris is de correctie door een partner of door kinderen, verdere familie en vrienden. Maar zelfs die ontbreekt soms. En als ook de werkomgeving niet corrigeert, ligt het drama op de loer: voor de 'onderdanen'.



Vraag

Wie zijn jouw meest natuurlijk feedbackbronnen? Waarom juist zij? Wat doen ze om je met je beide benen op de grond te houden?

Sommige mensen doen van alles om een machtige indruk te maken. Steiner schrijft: 'Power is almost universally and mistakenly seen as the capacity to control other people. Here it is defined as the capacity to produce change.' In zijn artikel in de *Transactional Analysis Journal* onderzoekt hij vervolgens zeven andere manieren om invloed uit te oefenen, om verandering teweeg te brengen zonder 'de baas te spelen' over andere mensen. Dit zijn:

- Gegrond zijn
- Passie
- Zelfbeheersing
- Empathie
- Communicatie
- Informatie
- Transcendentie

In deze Hoofdstroom en in de hierna volgende Spiegels en Vensters vergezellen wij Steiner op zijn zoektocht. Niet door zijn denksporen te herkauwen, maar vooral door onze eigen ideeën, associaties, ervarin-

gen en praktische handreikingen eraan toe te voegen. Daartoe zijn ook enkele denksporen opgenomen die helpen de positie van de manager beter te doorzien.

*Power is the capacity
to produce change*

Denkspoor 1 van deze Hoofdstroom nodigt uit om bij het denken over macht te beginnen bij het begin: jezelf! Een manager die met de regelmaat van de klok in lastige situaties terechtkomt weet één ding zeker: de constante factor in al die situaties ben ik zelf, en over mezelf heb ik zeker macht. Denkspoor 2 maakt duidelijk hoe (persoonlijke) overtuigingen over macht al te makkelijk gaan overheersen in de dagelijkse praktijk van de manager. Een manager die regelmatig gebruik denkt te moeten maken van zijn (formele of objectieve) macht, verzwakt op termijn zijn mogelijkheden om invloed uit te oefenen. Denkspoor 3 laat zien hoe het denken over en het handelen vanuit macht (of onmacht) zijn wortels vindt in vroegkinderlijke ervaringen. Onze (script-) overtuigingen over hoe 'macht en onmacht' werken, weerspiegelen onze vroegkinderlijke strategieën om invloed uit te oefenen. Vervolgens nemen we je mee langs drie Spiegels (reflecties op de persoon die je bent) en drie Vensters (perspectieven op het systeem waarin je werkt) waarin we diverse mogelijkheden verkennen om invloed uit te oefenen. We doen dat aan de hand van het voorwerk dat is verricht door Claude Steiner. Elke Spiegel en elk Venster start dan ook met een paar zinnen over zijn denken in relatie tot die specifieke invloedsbron.

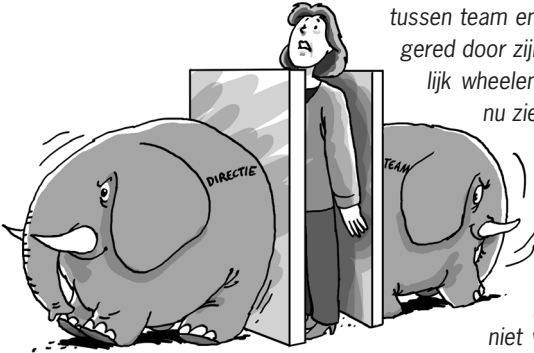


Denkspoor 1 Een complex krachtenveld

Waarom gaat de ene manager blijmoedig fluitend door het leven en legt de andere op den duur het loodje? Waarom voelt de een zich als een vis in het water en gaat de ander ten onder aan machteloosheid en moedeloosheid? Natuurlijk hebben managers het bij tijd en wijle zwaar, al was het alleen maar vanwege grote prestatiedruk. Maar er is meer. Managers moeten omgaan met een complex krachten- en machtenveld. Met 'de opwaartse druk' uit hun team of afdeling en met 'de neerwaartse druk' uit het managementteam of de directie. Het eigen team verwacht dat de manager de teambelangen behartigt in het directieoverleg. De directie verwacht dat diezelfde manager de belangen van de organisatie vertegenwoordigt bij zijn mensen. 'Middenmanagers zitten in de hoek waar de klappen vallen,' kopte een krant boven een bericht over on-

derzoek naar de positie van de middenmanager. Die positie lijkt soms meer op die van sandwichmanager!

Een voorbeeld uit de praktijk. Een manager is volslagen vastgelopen in de sandwich tussen team en directie. Een tijdlang heeft hij zich nog gered door zijn team te suggereren dat het heel moeilijk wheelen en dealen is met deze directie. Maar nu ziet hij niet hoe hij nog invloed kan uitoefenen, voelt zich machteloos en besluit te vertrekken. In een eindgesprek met de algemeen directeur laat hij zich ontvallen ('Ik zeg het nu maar eerlijk...') dat het met dit team 'trekken aan een dood paard is' en dat de helft van zijn mensen niet voldoet aan minimale eisen van bereidheid en bekwaamheid. Soms ziet een mens geen uitweg meer!



Vraag

Hoe ziet jouw dagelijks functioneren als (midden)manager eruit? Wat is jouw ervaring met de dubbele loyaliteit: aan je mensen en aan je leidinggevende? Hoe ga jij om met de opwaartse druk? Wat doe je met de neerwaartse? Als je dit moeilijk vindt, in welke zin dan? Waardoor zou je kunnen vastlopen? En als je nooit zult vastlopen: waarom niet?

De belangrijkste stressfactoren voor middenmanagers zijn het gebrek aan grip op het primaire proces en het gebrek aan steun van het hoger management. Stress- en fun-factoren blijken te vaak uit balans in het dagelijks werk van de middenmanager. De publieke sector en het bedrijfsleven zijn gebaat bij goed gemotiveerde (ze moeten het willen) en goed opgeleide (ze moeten het ook kunnen) managers. Managers die tegen een stootje kunnen!

Er is uiteraard veel diversiteit onder managers: ouderen en jongeren, vrouwen en mannen, verschil in culturele achtergrond en religie, jaren ervaring en startend, parttimers en fulltimers. Al deze kenmerken kunnen de vraag 'waarom de een doorzet en de ander afhaakt' helpen beantwoorden. Onderzoek laat zien dat vooral verschil in ervaring en verschil in leeftijd de mate van stressgevoeligheid enigszins verklaren. Maar er is meer aan de hand!



Opdracht

Denk eens terug aan een recent moment waarop je een fantastisch gevoel had over je werk als manager. Wat speelde er toen? Wat veroorzaakte de euforie? Wat was je eigen aandeel hierin? Noem minstens drie oorzaken!

Denk ook eens terug aan een recent moment van machteloosheid of moedeloosheid. Wat speelde er toen? Benoem drie oorzaken die je als

voornaamste veroorzaker van deze gevoelens ziet. Zijn dat oorzaken in de organisatie? En: hoe zit je hier zelf voor een stuk tussen?

In onderzoek naar psychologische factoren van stressgevoeligheid wordt het begrip 'causale attributie' geïntroduceerd. Het gaat daarbij om de vraag wat mensen zelf zien als de oorzaken voor het niet bereiken van een bepaald doel. Leiden oorzaken die niet te beïnvloeden zijn eerder tot gevoelens van machteloosheid dan oorzaken die wel zijn aan te pakken? Aan de uitersten van het spectrum is het volgende leerzame beeld te zien: managers met een zogenoemd negatief attributiepatroon ervaren aanzienlijk meer stress en minder plezier dan hun collega's met een positief attributiepatroon.

- **Negatief attributiepatroon**

Managers met een negatief attributiepatroon leggen de oorzaken van ervaren spanning buiten zichzelf. Zij zijn vaak van mening dat die oorzaken blijvend zijn en niet door hen beïnvloed kunnen worden. Demotivatie en gebrek aan tevredenheid zijn de voor de hand liggende gevolgen van dit attributiepatroon: 'Met dit team is het trekken aan een dood paard!' of 'Met deze directie gaat het hier ook nooit wat worden!'

- **Positief attributiepatroon**

Deze managers zoeken de oorzaken van ervaren spanning, die steeds kunnen veranderen, mede bij zichzelf. Zij hebben regie op de situaties waarin deze oorzaken van invloed kunnen zijn. En zij hebben, in tegenstelling tot de eerste groep, nauwelijks last van gevoelens van moedeloosheid en machteloosheid: 'Ik zoek steeds hoe ik de scherpte in mijn team kan bevorderen en hoe ik daar zelf ook voorbeeldig in kan zijn...'

Managers met een positief attributiepatroon hebben minder stress en meer plezier in hun werk.

Beiden groepen gaan anders om met het oude vertrouwde AVA-principe. Dit principe laat zien dat ieder mens in onwenselijke situaties altijd en overal beschikt over drie mogelijkheden:

- **Accepteren**

Vaststellen wat veranderbaar is en wat niet, om vervolgens de keuze (!) te maken te accepteren wat niet veranderbaar is: 'Ik denk, na rijp beraad, dat ik toch niet de persoon ben die leiding kan geven aan deze verandering. Ik ga ermee akkoord dat Peter dit voor z'n rekening neemt.'