

## Leiderschapsontwikkeling (9): Een nieuwe benadering van leiderschapsontwikkeling

# Neuroleiderschap

In de themareeks over leiderschapsontwikkeling vertelt Ria van Dinteren hoe inzichten vanuit de breinwetenschap kunnen worden ingezet voor leiderschapsontwikkeling. Ze gaat vooral in op het onderzoekswerk van David Rock, rondom ‘neuroleiderschap’.

Ria van Dinteren

Leidinggeven? Wat is dat eigenlijk? Waarom is de ene persoon een natuurlijk leider en waarom vindt een ander het al moeilijk om leiding te geven aan zichzelf?

De neurowetenschap geeft een aantal antwoorden op de vraag wat je nodig hebt om leiding te geven. In dit artikel staat de benadering vanuit ‘neuroleiderschap’ centraal en wat die betekent voor leidinggevend en leiderschapsontwikkeling. Ik geef na een inleiding eerst de definitie van neuroleiderschap volgens David Rock (2006) en beschrijf vervolgens wat er nodig is om jezelf te ontwikkelen als leider. Na toelichting van het pijlpijnmodel (Charan, Drotter & Noel, 2011) en de verschillende stappen die leidinggevend en leiderschap kunnen maken, ga ik in op wat leidinggevend en leiderschap nodig hebben om zich tot een ‘neuroleider’ te ontwikkelen. Inzicht in het brein kan leiden tot een volgende stap in leiderschapsontwikkeling.

### Wegnemen van dreiging

Goede leidinggevend en leiderschap kunnen veel verschil maken in een organisatie. Carol Dweck (2006), bekend van de theorie over mindsets, liet zien dat

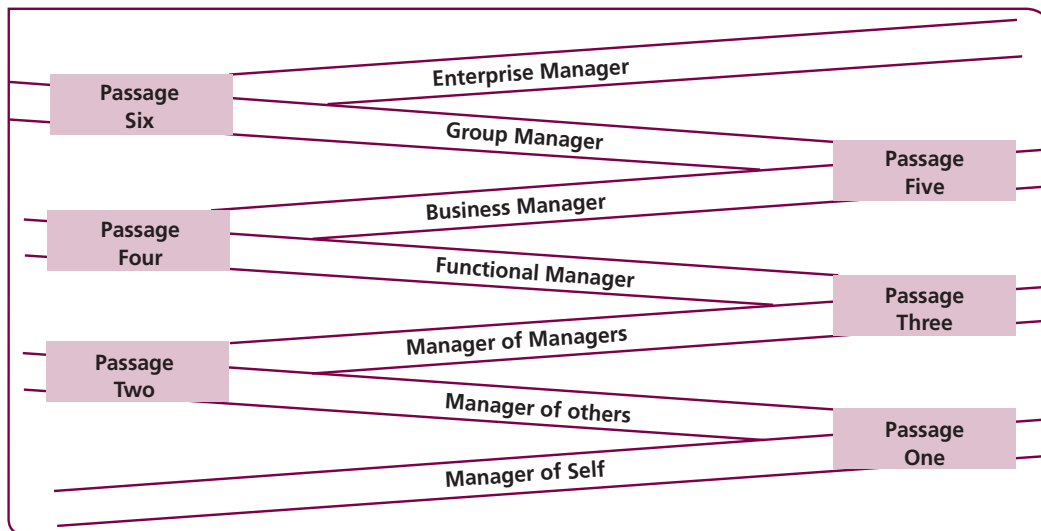
*Leidinggeven moet je worden  
gegund*

de leidinggevend en leiderschap veel invloed heeft op het leren en ontwikkelen van anderen in een team of organisatie. Het herkennen van leiderschapstalent in een organisatie is dus essentieel voor de

groei en ontwikkeling van organisaties. Charan e.a. (2011) onderzochten daarom de benodigde leiderschapscompetenties in organisaties; hoe deze te herkennen zijn en welke stappen er te onderscheiden zijn in de verschillende leiderschapsrollen. Hun model heeft David Rock vervolgens gebruikt om inzicht te krijgen in de breinontwikkeling van leidinggevend en leiderschap op verschillende niveaus in organisaties.

*Al vroeg in mijn carrière werd ik leidinggevend. Niet omdat ik zelf zo'n tomeloze ambitie bezat, maar meer omdat er niemand anders was die deze positie kon innemen. Mijn collega's waren allemaal boven de 40 en ik als 23-jarige was de enige zonder 'vlekje'. Althans dat beweerde mijn toenmalige directeur. De eerste vergadering met mij aan het hoofd was een ramp. Niemand kwam op tijd, laat staan dat er iemand was die naar mij luisterde. Complete anarchie was het. Waarschijnlijk kwam het omdat ik er niet om had gevraagd, dat mijn eerste reactie een goede bleek te zijn. Ik stelde namelijk mijn leidinggevend en leiderschap stoel onmiddellijk beschikbaar. Ik heb de vergadering 10 minuten tijd gegeven om met elkaar uit te zoeken wie er op die stoel moest plaatsnemen en ben vertrokken. Nadat ik terugkwam, mocht ik (maar nu gegund) weer plaatsnemen op de stoel van leidinggevend en leiderschap en heb ik een aantal mooie jaren met dit team meegemaakt.*

Wat leiderschap onderscheidt van management is soms een semantische discussie en soms is er daadwerkelijk verschil. De laatste tijd wordt er ook gesproken over gedeeld leiderschap, waarbij er meer mensen in de organisatie betrokken zijn



Figuur 1. Leadership pipeline. Bron: Ram Charan et al (2011)

bij het uitvoeren van leiderschapstaken. Als inleiding op neuroleiderschap schets ik eerst welke twee perspectieven op leiderschap de afgelopen jaren dominant zijn geweest. Ik ga in op het model van ‘geen leiding’ geven (Weggeman, 2007) en het model van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1988).

#### Perspectieven op leiderschap

Leidinggeven moet je worden gegund, zeggen mensen wel eens. Het voorbeeld hiervoor gaat daar in ieder geval over. Zeker ten aanzien van professionals is leidinggeven niet vanzelfsprekend. Weggeman zegt daarover dat je beter geen leiding kunt geven aan professionals (‘niet doen’) en daar is wat voor te zeggen: mensen moeten zich niet beknot voelen in hun eigen creatieve ontwikkeling, door regels en door leidinggeven. Leidinggeven is niets anders dan zorgen dat het proces georganiseerd wordt en er een gemeenschappelijk doel wordt bereikt. Het maakt verschil aan wie je leiding geeft. Je kunt leidinggeven aan mensen die gemotiveerd zijn om mee te werken aan het gemeenschappelijke doel en dit ook overzien (de professional). Maar bijvoorbeeld ook aan mensen die deeltaken in een proces uitvoeren en gestuurd worden door beloning of straf van de leidinggevers.

In de leiderschapsliteratuur wordt dit verschil zichtbaar gemaakt in het model van Hersey & Blanchard (1988), die twee leiderschapsstijlen onderscheiden: de meer taakgerichte en de meer relatiegerichte leiderschapsstijl. Vrijwel elke beginnende manager leert met dit model zijn eerste stappen te zetten op het pad naar leiderschap. Het is een mooi model om de omgeving rondom een leidinggevende in beeld te brengen en te zien wat gevraagd wordt van die leidinggevende. Wat dit model ons *niet* leert, is wat dit betekent voor ons *zelf*. De stap naar binnen wordt niet ge-

zet, want we bepalen vanuit de buitenwereld wat een goede stijl is om in te zetten als leidinggevende. Het is deze stap naar binnen die Dr. David Rock wél zet.

#### Neuroleiderschap

David Rock is directeur van het NeuroLeadership Institute in Amerika en onderzoekt aan de hand van hersenonderzoek wat er gebeurt in de hersenen van leidinggevers. Maar wat is dat dan:

## *We hebben andere mensen nodig om goed te kunnen functioneren*

neuroleiderschap? Is het niet gewoon het zoveelste managementmodel? Ik beschouw neuroleiderschap meer als een verzamelnaam waarbij de veranderingen in de hersenen van leidinggevers zijn bekeken en geanalyseerd. Deze volgende beschrijving past daarbij:

*Neuroleiderschap kan worden omschreven als een nieuwe manier om voor de ontwikkeling van leiderschap, neurowetenschappelijke kennis (breinkennis) te gebruiken om trainingen en leiderschap in te richten.*

Belangrijk voor het brein en leiderschap is om rekening te houden met het sociale brein van de mens, aldus David Rock. Daarmee bedoelt hij dat we andere mensen nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Zodra we op het werk dreiging ervaren, komt ons limbisch systeem in actie. Glucose en zuurstof worden onttrokken uit het werkgeheugen om de drei-

ging het hoofd te bieden, waardoor we minder presteren op het werk. Dreiging op het werk zorgt ervoor dat:

- er minder nieuwe ideeën tot stand komen;
- ons analytisch vermogen afneemt;
- creatieve inzichten verminderen;
- ons probleemoplossend vermogen afneemt.

Het is dus handig om ervoor te zorgen dat we als leidinggevend weten hoe dit werkt in ons eigen brein en dat van de ander. Weten hoe het werkt, kan vervolgens inzichten geven om het te veranderen. Te beginnen bij jezelf. Stap één voor de leidinggevend is: leidinggeven aan jezelf (Dijkstra, 2013). Daarvoor is het belangrijk om te weten wat jou bedreigt, welke zekerheid je nodig hebt om goed te functioneren. Daardoor kun je beter voor je medewerkers zorgen en ook voor hen dreigingen wegnemen, waardoor de medewerkers beter functioneren.

#### **Vaste patronen doorbreken**

Eén van de meest lastige zaken om meer grip op te krijgen bij het leidinggeven aan jezelf, is het herkennen van je eigen 'vastgeroeste' sporen. In ons brein worden verbindingen gelegd en het is nu eenmaal zo dat de dingen die we vaak doen en denken, diepere groeven trekken dan zaken die maar zo af en toe voorbij komen. Dat maakt veranderen - en vooral jezelf veranderen - zo ingewikkeld.

Wil je als leidinggevende invloed uitoefenen op mensen en hun zekerheid bieden, dan is je eerste gereedschap: het zorgen voor verbindingen tussen mensen, waardoor ze zich zeker voelen op de

## *Het wegnemen van dreiging is een belangrijke taak voor de leidinggevende*

werkplek. Het is belangrijk om je te realiseren dat onze hersenen beter in staat zijn om dreiging te onthouden, dan om een positieve boodschap vast te houden.

Leiders kunnen zorgen voor een positieve sfeer door:

- mensen zich goed te laten voelen, bijvoorbeeld doordat ze hun talenten kunnen inzetten;
- duidelijke doelen na te streven;
- relaties op te bouwen;
- mensen eerlijk te behandelen.

We mogen gerust stellen dat het wegnemen van dreiging een belangrijke taak is voor de leidinggevende.

## **De leiderschapsspiraal en onze hersenen**

Omdat leiderschap zo belangrijk is in organisaties, is het van belang om leiderschap te herkennen bij medewerkers. In plaats van veel tijd en geld te besteden aan het werven van managers vanuit de markt, kun je natuurlijk eerst in de eigen organisatie op zoek gaan naar medewerkers met leidinggevende kwaliteiten. De potentie van het eigen personeel benutten, is een belangrijke stap om goede leidinggevend te vinden en op te leiden. Om dit te ondersteunen is de Leadership Pipeline ontwikkeld. Deze geeft inzicht in de verschillende stappen die te herkennen zijn in de groei van leiderschap (Charan e.a., 2011). (Zie Figuur 1 en 2).

De leiderschapsspiraal bestaat uit twee ontwikkelrichtingen die beide starten met de meest belangrijke fase, namelijk: leidinggeven aan jezelf. De leiderschapsspiraal kan worden gebruikt om (noodzakelijke) veranderingen aan te geven in de hersenen van leidinggevend. Daarom volgt nu eerst een summier uitleg van het model.

Elke volgende stap volgt logisch op de vorige stap, zo laat het model zien. Kun je goed leidinggeven aan jezelf, herken je patronen in jezelf? Dan is de volgende stap het leidinggeven aan anderen. Dat betekent dat het er nu niet meer om gaat het werk zelf uit te voeren, maar dit gedaan te krijgen door anderen. Dit vraagt om andere kwaliteiten, zoals bijvoorbeeld het omgaan met conflicterende prioriteiten en inzicht hebben in het eigen belang versus het organisatiebelang. Elke stap in het model laat een vergroting van de complexiteit zien. Bij de overgang van stap twee naar stap drie wordt het bouwen van een team en het coachen belangrijk. De afstand tot de werkvloer neemt toe. Als leidinggevende heb je zelf steeds minder te maken met de medewerker die het werk uitvoert. Je bent afhankelijk geworden van het team van managers dat je aanstuurt. Dit vraagt om een toekomstvisie.

Vanaf stap vier gaat het - volgens David Rock, die dit model gebruikt om de verschillen in breinontwikkeling van leidinggevend zichtbaar te maken - om een wezenlijke verandering in de wijze waarop je als leidinggevende denkt. Strategie en toekomst zijn belangrijker dan het kortetermijnsucces. In stap vijf wordt de complexiteit weer groter. In de meeste organisaties stopt het model bij stap vier. Bij stap vijf moet je denken aan iemand die leidinggeeft aan een groep bedrijven, bijvoorbeeld in verschillende landen. De mate van detaillering neemt af naarmate een leidinggevende meer stappen maakt. Het contact met de medewerkers wordt steeds minder, maar de aansturing, het wegnemen van onzekerheid, het

waarden wat de businessunits doen, wordt des te belangrijker. In fase zes is de leidinggevende de bestuurder van het totale concern. Zijn voorname rol is zekerheid bieden over de toekomst en het waarderen van successen van de leidinggevendenden onder hem in de organisatie.

Het model maakt de verschuiving zichtbaar tussen een direct effect van het eigen handelen als leidinggevende ('yes, goed gelukt') en het laten schitteren van anderen ('yes, mijn managers zijn prima vaklui!')

Om de veranderingen in het leiderschapsbrein aan te geven, zijn de volgende drie stappen het meest van belang:

- leidinggeven aan jezelf;
- leidinggeven aan anderen, en tot slot;
- leidinggeven aan andere leidinggevendenden.

### Verandering in het brein

In zijn NeuroLeadership Institute heeft David Rock met het hiervoor beschreven model onderzoek gedaan naar wat de verschillende fasen in leiderschap betekenen voor mensen en hun brein. Hij gebruikte daarvoor de nieuwste inzichten uit de neurowetenschap en onderzocht welke breinveranderingen er nodig zijn als je leidinggeeft en de complexiteit daarin toeneemt. Dus, hoe verandert je brein, en dat van anderen, naarmate je hoger op de pijplijnladder komt?

### Van oude delen naar de prefrontale cortex

In de kern toont Rock aan dat er andere breinactiviteiten nodig zijn in de verschillende fasen van het model. Hij beschrijft een verschuiving bij leidinggevendenden, vanuit oudere delen van het brein (die meer ingesteld zijn op directe behoeftenbevrediging) naar nieuwere delen van het brein, waarbij er specifiek gekeken wordt naar de rol van de prefrontale cortex. De prefrontale cortex regelt onder andere impulsopdrukking en zorgt ervoor dat we focus kunnen aanbrengen. Dit hebben we nodig om een onderscheid te maken in wat belangrijk is en wat we kunnen negeren.

Rock onderscheidt twee systemen in de hersenen: het automatische systeem en het controlerende systeem. Het automatische systeem omvat de oudere hersendelen, het gebied van de basale ganglia en de amygdala, waar ook onze emoties zich bevinden. Doordat het automatische systeem zich bevindt in de oudste delen van ons brein, zijn dit ook de eerste delen die reageren op een situatie. Voor een leidinggevende is dat niet altijd handig. Want ook al wil hij het liefst stampvoetend als een peuter de aandeelhoudersvergadering verlaten als hij niet wordt gehoord, hij weet ook dat dit niet zo verstandig is en geen effect heeft. Los van de indruk die hij achterlaat, doet het stampvoeten ook iets met de zekerheid van de medewerkers. Het is dus zaak om deze impulsen



Figuur 2. Model van de leiderschapsspiraal.

Bron: Ram Charan et al (2011)

te leren onderdrukken. Dat doen we met onze prefrontale cortex. Naarmate de leidinggevende hoger op de ladder komt, zal er steeds meer een verschuiving te zien zijn, van het automatische systeem naar het gecontroleerde systeem.

Nu geldt voor iedereen: onze breinen zijn in het algemeen ingesteld op overleven en het ervaren van positieve prikkels. Negatieve prikkels vermijden we het liefst en we vinden het ook heel plezierig als we gewaardeerd worden. Dat is allemaal zo ingesteld in ons brein. Uiteraard zijn we ook heel goed in staat om deze algemene automatiseringen van het brein te onderdrukken, maar daar is wel wat training voor nodig. Het beheersen van reflexen en automatische responsen, daar gebruiken we de prefrontale cortex voor. Hier bevinden zich hogere cognitieve vaardigheden, zoals reflecteren, analyseren, overzicht scheppen en het vermogen om beloning uit te stellen. Ditzelfde gebied zorgt er ook voor dat we onze primaire impulsen en impulsief gedrag in bedwang houden. Allemaal topvaardigheden voor leidinggevendenden, zo blijkt uit onderzoek van David Rock. Overigens moeten we tijdens een creatieve brainstorm onze prefrontale cortex juist uitschakelen!

### Reframen van informatie

De verschuiving van het automatische systeem naar de prefrontale cortex kunnen we zien als lessen in zelfcontrole. Hoe meer we leren structureren en automatiseren, hoe meer 'ruimte

we in ons hoofd' krijgen voor zelfcontrole. Een techniek die daarbij helpt is het 'reframen' van informatie. Angst en dreiging hebben direct een negatief effect op de amygdala (automatismen), terwijl het reframen van een dreigende situatie en deze positief ombuigen een positief effect heeft. Zo maak je, door te reframen, dus weer meer ruimte voor zelfcontrole.

### **Beloning uitstellen**

Ons brein heeft behoefte aan waardering: waardering voor het werk dat we doen, maar ook resultaat zien van ons werk. Naarmate de complexiteit van de leiderschapstaak toeneemt,

## *Leidinggevendenden zullen in toenemende mate moeten leren hoe hun hersenen en die van hun medewerkers functioneren*

neemt de directe relatie tussen het resultaat en de inspanning van de leidinggevende af; althans deze wordt minder zichtbaar. Dit vraagt om een andere benadering vanuit het brein. Het beloningscentrum in het brein is te trainen in het uitstellen van een directe beloning. Erg nuttig voor een leidinggevende die hoog in de leiderschapspijplijn zit.

Leidinggevendenden kunnen dus leren omgaan met de beperkingen en mogelijkheden van de hersenen.

Het is mijn overtuiging dat leidinggevendenden in toenemende mate zullen moeten leren hoe hun hersenen en die van hun medewerkers functioneren. Ik zie een verschuiving bij opleidingen voor managers, namelijk van vaardigheden naar neuroleiderschap. Vaardigheden blijven natuurlijk ook nodig, maar spelen vooral een rol op de laagste treden van de leiderschapsspiraal. Daar voer je als leidinggevende zelf nog allerlei operationele taken uit. Terwijl je een stapje hoger vooral bezig bent met anderen en je een verschuiving maakt van automatische reacties naar gecontroleerde reacties.

### **De ontwikkeling van het leiderschapsbrein**

*Robert heeft vroeger altijd deel uitgemaakt van het team waar hij nu leiding aan geeft. Sinds een kleine twee weken is hij ziek, overspannen, thuis. In gesprekken met zijn directeur blijkt al snel waar de schoen wringt bij Robert. Hij heeft moeite met zijn nieuwe rol. Hij wilde zich niet boven zijn medewerkers positioneren. In plaats daarvan werkte hij net zo hard mee en kwamen zijn leidinggevende taken in het gedrang.*

Herkenbaar, deze casus? Veel leidinggevendenden zijn ooit lid geweest van een team en worden, door goed te zijn in de inhoud, leidinggevende. Werd je als lid van het team nog geprezen om je kennis van de inhoud, als leidinggevende wordt er iets anders van je verwacht. Deze verschuiving vraagt om ontwikkeling van andere hersendelen en gedrag.

Achtereenvolgens beschrijf ik hier een tweetal methodieken die een leidinggevende kunnen helpen in zijn ontwikkeling in neuroleiderschap. Dit zijn:

- de ontwikkeling van een *growth mindset*;
- het trainen van impuls onderdrukking, door middel van meditatie of mindfulness.

### **Growth mindset ontwikkelen**

Van een leidinggevende wordt verwacht dat hij de mensen om zich heen positief beïnvloedt en stimuleert om zich te ontwikkelen. In de inleiding sprak ik van een belangrijke rol voor de leidinggevende, namelijk: het scheppen van zekerheid en een goede sfeer, die nodig zijn om medewerkers beter te laten presteren. Van belang daarbij is hoe een leider zelf denkt. Carol Dweck (2011) ontwikkelde de theorie van de mindsets, waarbij zij twee verschillende mindsets onderscheidt. Een *fixed mindset* die nogal behoudend is en een *growth mindset* waarbij je gelooft dat je zelf invloed kunt uitoefenen op je eigen ontwikkeling en die van anderen. Growth mindset-leiders stimuleren hun medewerkers om nieuwe dingen te doen en zich te verbreden en te ontwikkelen. Dit vanuit het geloof dat medewerkers dat kunnen en het goed voor hen en de organisatie is (Liedtka e.a., 2009).

Een goede leider onderscheidt zich volgens Ruijters & Simons (2012) op de volgende gebieden:

- hij legt de nadruk op het leren en ontwikkelen van mensen in de organisatie;
- hij probeert zelf steeds beter te worden door zich te omringen met mensen die uitermate bekwaam zijn;
- hij stelt vragen, heeft oog voor zijn eigen tekortkomingen en vraagt om feedback.

Deze kenmerken vertonen veel overeenkomsten met een growth mindset-leider. Het zijn uitgangspunten voor leiders in organisaties die al een aantal stappen hebben gezet binnen de leiderschapsspiraal.

### **Impulsen leren onderdrukken door meditatie en mindfulness**

Neuroleiderschap ontwikkel je niet vanzelf. Maar welke activiteiten moet je dan ondernemen om je als leider te ontwikkelen vanuit breinkennis? Neurowetenschappers komen er steeds meer achter dat een eeuwenoude techniek hierbij haar

Stappen in leiderschap	Breinkennis/gebieden	Te ontwikkelen via
Leidinggeven aan jezelf	Mindsets Kennis plasticiteit Patroonherkenning Zelfcontrole	Mindsets Coaching Meditatie
Leidinggeven aan anderen	Uitstel beloning Verbinding creëren Van wat naar waarom	Meditatie Mindfulness Reframing
Leidinggeven aan leidinggevers	Focus op abstractere doelen (prefrontale cortex) Lange termijn	Van hoe naar waarom Hoger abstractieniveau Reframing

diensten kan bewijzen: het werken aan mindfulness of meditatie. Uit onderzoek blijkt dat de volgende resultaten gemeten zijn in de hersenen, als mensen regelmatig mediteren of aan mindfulness doen (Lazeron & Van Dinteren, 2010):

1. er is meer activiteit in de prefrontale cortex waar zich gevoelens van vriendelijkheid bevinden;
2. we kunnen ons beter ontspannen;
3. we zijn aanwezig in het hier en nu;
4. we leren afstand te nemen;
5. we krijgen inzicht in onze patronen.

Deze effecten zijn allemaal van invloed op de ontwikkeling van de prefrontale cortex en de gebieden die een rol spelen bij het beloningssysteem. Daarom zijn ze werkzaam bij de ontwikkeling van leiderschap.

### Opleiden van leidinggevers

In het opleiden en professionaliseren van leidinggevers zou breinkennis een vast onderdeel moeten zijn. Om twee redenen: enerzijds om het eigen brein beter te leren kennen en te trainen en anderzijds om meer inzicht te krijgen in de organisatie en de medewerkers. Zoals we in dit artikel konden lezen, geeft de neurowetenschap inzicht in de ontwikkeling van leiderschap en wat er nodig is om medewerkers meer zekerheid te geven in de werkomgeving.

De volgende zaken zouden aandacht moeten krijgen in opleidingen voor leidinggevers:

- bewustwording van de plasticiteit van het brein: je eigen brein en dat van medewerkers is ontwikkelbaar en maakbaar;
- de ontwikkeling van een growth mindset voor jezelf en medewerkers;
- het geven van ontwikkelingsgerichte feedback om de growth mindset van anderen te stimuleren;
- mindfulness en meditatie, gericht op het vergroten van de eigen mogelijkheden en het ontwikkelen van leiderschap;
- het doorbreken van patronen door gerichte proces-coaching op de werkplek.

In de huidige trajecten voor leidinggevers staan vaardigheden vaak centraal. Met het op gang brengen van een ontwikkelingstraject gericht op het brein van de leidinggevende wordt er duurzaam geleerd. Dit heeft een positief effect op de leidinggevende en op de organisatie. In de huidige complexe tijd, waarin steeds sneller moet worden ingesprongen op actuele situaties en de uitkomst niet altijd vaststaat, is kennis van het eigen brein essentieel om als leidinggevende effectief te zijn. In het schema staan de belangrijkste punten uit het voorgaande weergegeven.

### Tot slot

Leiderschap ontwikkelen is ook een zaak van het brein; dat heb ik in dit artikel duidelijk willen maken. Ontwikkeling van de frontale cortex door middel van mindfulness en meditatie zal onderdeel moeten uitmaken van een leiderschapsprogramma. Aandacht besteden aan de plek van de leider in de organisatie en de verschuiving van taken en rollen is wenselijk. De leidinggevende zal zich toetsbaar moeten opstellen en inzicht moeten krijgen in zijn eigen patronen, om goed leiding te kunnen geven aan zichzelf en om vervolgens de stap te maken naar leidinggeven aan anderen. Breinkennis kan meer inzicht geven in een dieper begrijpen van waar het bij leidinggeven om gaat, namelijk: het laten schitteren van anderen. ●

### Literatuur

- Charan, R., S. Drotter & J. Noel (2011). *The leadership pipeline*. San Francisco: John Wiley & Sons inc.
- Dijkstra, J. (2013). Leiderschap is een proces. *Opleiding & Ontwikkeling* 26 (2), 6-10.
- Dinteren, R. van & J. Droste (2013). *Breinleiderschap*. Amsterdam: Boom.
- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven: ouderschap, bedrijfsleven, sport, school en relaties*. Amsterdam: SWP.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. New York: Random House.
- Hersey, P., K. Blanchard & D.E. Johnson (Oct 3, 2000). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8<sup>th</sup> Edition).
- Lazeron N. & R. van Dinteren, red. (2010). *Brein@work*. Houten: Springer.
- Liedtka, J., R. Rosen & R. Wiltbank (2009). *The Catalyst, how you become an extraordinary leader*. New York: Crown Business.
- Rock, D. (2006). *Quiet leadership*. New York: Harper.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work*. New York: Harper.
- Ruijters, M. & R.J. Simons (2012). *De canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Weggeman, M. (2007). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.



**Ria van Dinteren MA** is organisatieadviseur, spreker en auteur. Ze heeft haar eigen bedrijf Breinwerk en is medeoprichtster van Twistit.nu.  
E-mail: [ria.vandinteren@actiefleereninorganisaties.nl](mailto:ria.vandinteren@actiefleereninorganisaties.nl)