

Op de website van Management Support werd dit artikel, met enkele aanpassingen, geplaatst op 26 november 2019. Met als inleiding: 'Wat kenmerkt een authentiek mens? Hoe herken je authentiek leiderschap? Lees de uitleg van trainer Gerda Bos en doe meteen haar test om te onderzoeken of jij een neus hebt voor authentiek gedrag'.

Hoe scoor jij op authentiek leiderschap?

Durf maximaal jezelf te zijn en word je overlevingsstrategieën de baas

Ieder van ons krijgt vroeg of laat te maken met de vraag: wie ben ik nou eigenlijk? Gedurende ons leven maken we een proces door dat ons helpt om onze kwaliteiten en krachten te ontwikkelen, én om af te leren wat ons niet helpt.

Zo ontstaat vaak in de loop van ons leven meer zelfvertrouwen. We weten wie we zijn en wat we kunnen. We krijgen de dingen voor elkaar die nodig zijn, privé en op het werk. We worden steeds meer wie we eigenlijk zijn, we worden authentiek en dat is terug te zien in ons gedrag.

Weet jij wat authentiek gedrag is en wat niet?

Testje: Authentiek of niet?

	Wel authentiek	Niet authentiek	
1			Mo laat Inge weten dat hij het spannend vindt om morgen voor het eerst alleen te zijn om de telefoon op te nemen. Hij vraagt haar wie hij mag bellen als hij er niet uit komt.
2			Evert heeft twee avonden overgewerkt en meldt zijn collega's dat hij morgen uitslaapt om even bij te tanken.
3			Sienna heeft voor het projectoverleg gezegd dat ze gaat melden dat Piet weer niet geleverd heeft, maar tijdens de vergadering blijft ze stil als Piet dicht bij haar blijkt te zitten.
4			Carola geeft de klus terug nu gebleken is dat er nog relevante informatie ontbreekt die ze niet zelf kan achterhalen.
5			Arnold heeft zijn collega-managers gezegd dat hij Viola gaat aanspreken op haar te laat komen, maar als ze binnenkomt met een grap zwijgt hij.
6			Farida staat op tijdens een bijeenkomst waar de directeur spreekt en stelt hem een vraag over de toekomst van het bedrijf.
7			Ingeborg zit de hele dag boos achter haar bureau als haar leidinggevende haar een extra klus geeft.
8			Kayla geeft aan dat ze niet zal vertellen hoe het ontslag van Edith is verlopen, omdat Edith recht heeft op privacy.
9			Jan zegt dat zijn collega niet zo moeilijk moet doen als deze hem aangeeft teleurgesteld te zijn omdat hij zijn afspraken niet nakomt.
10			Farid vraagt om een coach nu hij merkt dat zijn communicatiestijl anderen soms een onzeker gevoel bezorgd.

Authentiek: 1, 2, 4, 6, 8, 10

Wat kenmerkt een authentiek mens?

Zoals je ziet noemen we iemand authentiek als hij zichzelf durft te zijn zonder een ander te willen schaden. Maar hij laat zijn mening niet afhangen van die van anderen, ook als dat tot een discussie leidt. Hij zorgt goed voor zijn gezondheid en neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen behoeften. Denk daarbij aan rust, informatie, collegialiteit, ruimte, ontwikkeling.

Een belangrijk kenmerk van een authentiek mens is dat hij volledige verantwoordelijkheid neemt voor zichzelf. En tegelijkertijd de verantwoordelijkheid van een ander bij de ander laat. Dus als hij zich boos voelt, reageert hij dat niet op een ander af, maar hij onderzoekt waar zijn boosheid vandaan komt. Ook spreekt hij respectvol zijn gevoelens uit en komt met oplossingen.

Als hij iets niet weet geeft hij dat eerlijk toe en als hij hulp nodig heeft, vraagt hij deze. Tegelijkertijd durft hij onmogelijke opdrachten te weigeren en geeft hij zijn grens aan als een ander zich niet aan zijn afspraken houdt. Wel probeert hij de ander te informeren en te helpen. We herkennen authenticiteit aan het respect dat we voelen voor iemand omdat hij oprecht, integer, écht en betrouwbaar is.

Van leiders verwachten we meer

Vrijwel elke functie vraagt om authentiek gedrag. Omdat dat je beter maakt in het uitvoeren van je werkzaamheden. Of het nou gaat om op tijd je grenzen te ervaren en te stellen, om anderen mee te krijgen om op tijd de juiste informatie aan te leveren of om je collega respectvol feedback te geven, het lukt je het beste als je weet wie je bent en wat je wilt. En als je controle hebt je emotionele reacties en andere valkuilen, dan laat je op een overtuigende manier authentiek gedrag zien.

Van leidinggevendenden verwachten we natuurlijk ook authentiek gedrag. De Amerikaanse professor Bill George schreef er het boek Authentic Leadership (2003) over. Hij geeft aan dat de kans dat je anderen positief beïnvloed vooral te maken heeft met oprechtheid en openheid. Daarbij is het belangrijk dat de manager zelfbewust is en zijn eigen sterktes en zwaktes kent en erkent.

We doen weer even een testje. Wanneer vind jij dat een manager authentiek leiderschapsgedrag toont?

	Wel authentiek	Niet authentiek	
1			Leidinggevende Simone geeft als eerste haar mening bij een discussie en vindt dat anderen haar mening zouden moeten volgen.
2			Teamleider Kars vindt dat medewerkers dit jaar geen bonus verdienen, maar zichzelf wel.
3			Coördinator Adriana geeft aan dat ze het moeilijk vindt om te zeggen, maar geeft geen toestemming voor verlof aan Patrick omdat de bezetting anders te laag is.
4			Directeur Gavier ziet dat het handig is om op korte termijn tegen zijn medewerkers te zeggen dat het goed met de organisatie. Maar hij kiest er ook voor om zijn medewerkers te vertellen welke invloed Artificial Intelligence waarschijnlijk zal hebben op het aantal banen op lange termijn.
5			Projectmanager Silva reageert betrokken en bezorgd als hij hoort dat de partner van zijn collega ernstig ziek is.

6			Manager José luistert naar al haar medewerkers en neemt een besluit dat democratisch is, maar niet altijd in het belang is van de klanten.
7			Adjunct directeur Sofie vertelt aan een team hoe ze gisteren een fout maakte en hoe lastig ze het vond om dat toe te geven.
8			CEO Vanessa spreekt de CFO niet aan als deze een nacht langer gebruikt maakt van een hotel in het buitenland dan nodig voor zijn werk.
9			Teamleider Frank luistert goed naar zijn team als zij aangeven dat het te druk is. Hij vraagt om cijfers, zodat hij naar het management duidelijk kan maken dat er hulptroepen nodig zijn.
10			Trots vertelt eigenaar Carla aan haar team dat ze deze maand een topomzet gemaakt hebben. Ze vraagt hen hoe ze dat voor elkaar hebben gekregen.

Authentiek Leiderschap: 3, 4, 5, 7, 9, 10

We herkennen een authentieke manager aan een goede luisterhouding en aan eerlijkheid over zijn eigen falen en ongelijk. Een authentieke manager heeft het lef om een standpunt in te nemen dat anderen niet delen of dat niet leuk is voor de betrokkenen. Een authentiek manager geeft voorrang aan de organisatiedoelen, geeft oprechte feedback en is toegankelijk en prettig in de omgang.

Hij handelt integer, is voorspelbaar, inspireert en heeft een visie over de organisatie op de lange termijn. Hij daagt medewerkers uit het uiterste uit zichzelf te halen en durft medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven.

Onze overlevingsstrategieën staan onze authenticiteit in de weg

Dat klinkt heel makkelijk allemaal. Maar wat is het soms moeilijk authentiek en betrouwbaar te blijven. Vooral als we ons bekritiseerd voelen of als we bang zijn een ander te kwetsen. Of als we verwachten dat onze mening veel weerstand op zal roepen. Hoe komt dat?

Soms zitten overlevingsstrategieën die we als kind hebben geleerd ons behoorlijk in de weg, zowel privé als op het werk. Voor authentiek gedrag is het belangrijk dat we ons bewust worden welke overlevingsstrategieën we hebben aangeleerd. Als we ze herkennen, kunnen we effectiever gedrag inzetten! Een voorbeeld:

Paul was een klein jongetje en werd daarmee geplaagd. Om dat kleine gevoel weg te krijgen dat daarbij hoorde, werd hij de branie van de klas. Hij durfde alles. En kreeg daar van zijn vriendjes erkenning voor. Inmiddels is Paul 35. Tijdens overleggen met zijn collega's krijgt hij weleens kritiek. Hij voelt zich –onbewust- weer dat kleine jochie van vroeger en wordt onmiddellijk de branie. Hij lacht kritiek weg of kaatst terug wat die ander niet optimaal doet. In zijn laatste beoordeling verzocht zijn leidinggevende hem om beter te leren omgaan met feedback.

Een ander voorbeeld

Evelien leerde al jong dat je beter een leugentje kon verzinnen dan de waarheid spreken. Dat scheelde een hoop gezeur van haar moeder. Inmiddels is Evelien 44. Als haar manager vraagt of ze de cijfers al

klaar heeft zoals beloofd, zegt ze 'ja'. En begint de taak snel te doen. Haar manager vindt Evelien niet altijd betrouwbaar...

En nog een herkenbaar voorbeeld

Sascha was een heel gehoorzaam meisje. Ze probeerde het iedereen naar de zin te maken, want op die manier voelde haar omgeving relatief veilig en voorspelbaar. Inmiddels is Sascha 54. En nog steeds vindt ze het heel moeilijk om grenzen te stellen als iemand haar vraagt iets te doen waar ze geen tijd voor heeft of dat niet bij haar takenpakket hoort. Diep van binnen is ze bang niet aardig gevonden te worden of iemand teleur te stellen. Ze loopt sinds kort bij de bedrijfsarts vanwege klachten van overbelasting...

Of we nou manager zijn of medewerker, als we ons bewust worden van onze overlevingsstrategieën en bereid zijn deze aan te pakken worden we steeds effectiever. We staan ons 'mannetje' in gesprekken, we zorgen dat onze energie op peil blijft, we krijgen de invloed die nodig is en voelen ons steeds meer thuis bij onszelf. We laten authentiek leiderschap zien over onszelf en naar anderen!

26 november 2019

Gerda Bos
Coach, trainer & psycholoog
www.coachzoetermeer.nl