

Wat kenmerkt een authentiek mens? Wat houdt authentiek leiderschap in? In dit eerste deel van een tweeluik vertelt psycholoog Gerda Bos hoe authentieke mensen voor zichzelf opkomen, grenzen stellen en hun eigen zwakke kanten kennen.

## DEEL 1

# KWETSBAAR, MAAR NIET MEE TE SOLLEN

“W e noemen mensen authentiek als ze zichzelf durven te zijn zonder een ander te willen schaden”, vertelt Gerda Bos, psycholoog met haar eigen praktijk als coach en trainer. “Maar ze laten hun meningen niet afhangen van die van anderen, ook als dat tot een discussie leidt. 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 onderzoekt hij 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 leidinggevendens verwachten we natuurlijk ook authentiek gedrag. De Amerikaanse professor Bill George schreef er het boek *Authentic Leadership* over. Hij geeft aan dat de kans dat je anderen positief beïnvloedt vooral te maken heeft met oprechtheid en openheid. Daarbij is het belangrijk dat de leidinggevende zelfbewust is en zijn eigen sterktes en zwaktes kent en erkent.

“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 authentieke 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.”

## OVERLEVINGSSTRATEGIEËN

Dat klinkt heel mooi allemaal, maar de praktijk is vaak anders. Vooral als we ons bekritiseerd voelen of bang zijn een ander te kwetsen, of als we verwachten dat onze mening veel weerstand zal oproepen, kan het moeilijk zijn om authentiek te blijven. “Soms zitten overlevingsstrategieën die we als kind hebben geleerd ons behoorlijk in de weg, zowel privé als op werk”, aldus Gerda. “Voor authentiek gedrag is het belangrijk dat we ons bewust worden welke overlevingsstrategieën we hebben aangeleerd.” Gerda schetst een 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





## **‘Soms zitten overlevingsstrategieën ons in de weg’**

als iemand haar vraagt iets te doen waar ze geen tijd voor heeft of wat niet bij haar takenpakket hoort. Diep vanbinnen is ze bang niet aardig gevonden te worden of iemand teleur te stellen. Ze loopt sinds kort bij de bedrijfsarts vanwege klachten van overbelasting...”

Hoe overwin je die overlevingsstrategieën? Wat doe je bijvoorbeeld met een collega die keer op keer niet tijdig aanlevert wat je nodig hebt? “Veel managementondersteuners hebben de neiging om het vervolgens zelf te gaan regelen”, weet Gerda. “Dat is ook een kwaliteit. Maar als je wilt uitgroeien tot iemand die de leiding neemt in een project of in een team, is het beter om mensen aan te spreken op hun gedrag.

“Dat kan heel goed vanuit de ik-boodschap. Dus: ‘Ik heb je gisteren laten weten dat ik iets nodig heb. Ik heb het



vandaag nog niet ontvangen. Kun je ervoor zorgen dat ik het toch op tijd binnen heb?’ Het is de kunst om het vervolgens niet voor je collega op te gaan lossen. Anders wordt niet zichtbaar dat het op deze manier niet werkt. Het is de verantwoordelijkheid van de ander. Dan moet de ander dat ook doen en niet jij.”

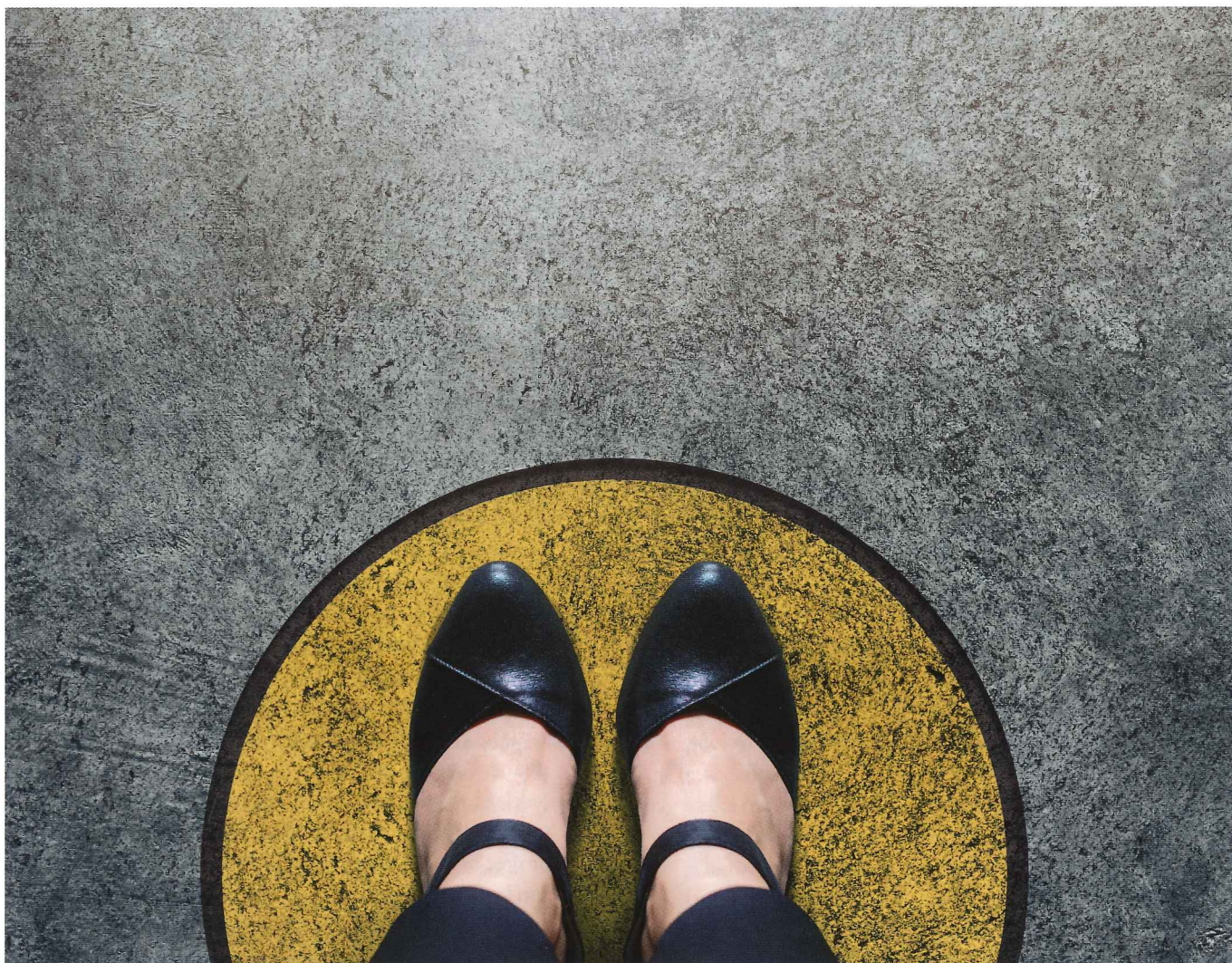
Toch is eerlijk zijn vaak moeilijker dan het lijkt. “Het is moeilijk omdat je de irritatie gaat voelen”, legt Gerda uit. “En die irritatie heeft vaak te maken met oude pijn. Je hebt in het verleden iets meegemaakt waardoor je bijvoorbeeld het gevoel hebt dat je niet gezien of niet serieus genomen wordt. Die pijn ga je nu weer voelen. Of je pleaset omdat je bang bent om niet goed genoeg te zijn. Vooral gevoelige mensen hebben daar last van. Ze hebben van jongs af aan geleerd om gewenst gedrag te vertonen en zich aan te passen aan andermans wensen. Daarmee proberen ze een veilige omgeving voor zichzelf te creëren. Ze komen niet voor zichzelf op. Dat blijven zij doen, ook als ze ouder worden.”

Hoe kun je dit doorbreken? “Alles begint met bewustwording”, zegt Gerda. “Als jij je bewust wordt van jezelf, ontstaat er een keuzemoment. Je gaat je eigen gedrag herkennen en dat geeft je de mogelijkheid om een andere keuze te maken.”

### **GRENZEN STELLEN**

Maar wat een collega het je wel erg moeilijk maakt? Legt een authentieke leider zich neer bij irritant gedrag van anderen, of stelt hij duidelijke grenzen? “Authentiek leiderschap betekent dat je grenzen stelt”, zegt Gerda. “Dat betekent ook dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Je durft te benoemen wat het gedrag van de ander met je doet. Tegen een dominante collega durf je bijvoorbeeld te zeggen: ‘Ik vind jouw toon erg dwingend. Dat komt op mij over alsof er weinig ruimte is voor mijn eigen manier. Het zou mij helpen als je het op een andere manier vraagt.’”

Het lastige aan dit soort situaties is dat je collega zijn gedrag waarschijnlijk niet meteen aanpast. “Dan is het goed







**Gerda Bos**

dat je voor jezelf bepaalt waar jouw grens ligt”, zegt Gerda. “Gaat jouw collega over die grens heen? Dan zijn daar consequenties aan verbonden.” Dit betekent bijvoorbeeld dat je de incomplete stukken van jouw collega niet in behandeling neemt of dat je prioriteit geeft aan de verzoeken van collega’s die jou op een normale manier behandelen. “Het is de kunst om daar niet te veel emotie bij te voelen”, zegt Gerda. “Je hoeft niet boos, verdrietig of gefrustreerd te zijn. Je hoeft jouw eigen gedrag ook niet als wraak te zien. Je kunt dit ook op een volwassen manier met elkaar oplossen als collega’s die gelijkwaardig aan elkaar zijn. Jouw collega is namelijk zelf verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag. Je hebt hem daar al op aangesproken. Daarom hoeft je je bijvoorbeeld niet schuldig te voelen als je zijn incomplete stukken niet in behandeling neemt. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. En zodra hij zijn verantwoordelijkheid heeft genomen, kom jij weer jij weer in beeld en neem je de complete stukken in behandeling. Het is de kunst om dat ook op die manier zo te voelen.”

#### **KEN JE ZWAKKE KANTEN**

Om de juiste beslissingen te maken over wat je delegeert en wat je in eigen beheer houdt, is het belangrijk om je sterke en zwakke kanten te kennen. “We hebben vaak de neiging om te doen wat er van ons gevraagd wordt”, zegt Gerda. “Maar zijn dit wel de taken waar we echt goed in zijn? Of zijn er andere taken die beter bij ons passen?” In de praktijk is het niet vanzelfsprekend dat iedereen

## **‘Grenzen stellen betekent ook dat je je kwetsbaar durft op te stellen’**

zijn sterke en zwakke eigenschappen kent. “Veel mensen hebben meer kwaliteiten dan ze zelf denken”, zegt Gerda. “Dat komt omdat we onze kwaliteiten volstrekt normaal vinden. Onze kwaliteit is onze minimale norm. Maar dat betekent niet dat onze norm het gemiddelde is van de kwaliteit die iedereen kan leveren op dit vlak. Je komt erachter wat jouw kwaliteiten zijn door bijvoorbeeld feedback te vragen. Vraag aan je manager waar hij tevreden over is en wat beter zou kunnen. Met die kennis kun je proactief taken naar je toe trekken waar je goed in bent. En je kunt taken waar je niet goed in bent meer overlaten aan anderen. Dat is niet alleen goed voor jezelf. Je wordt daardoor ook een beter team, waarin je samen meer betekent voor de organisatie.”

Gerda noemt het bovendien krachtig om ook voor je zwakke eigenschappen uit te komen. “We willen natuurlijk allemaal perfect zijn”, zegt ze. “We willen niet dat anderen zien dat we ook zwakke punten hebben. Toch is het voor jezelf en voor je omgeving fijn dat je erkent dat je ook zwakke punten hebt. Dit betekent namelijk dat je geen excuses meer hoeft te bedenken. Je kunt gewoon zeggen: ‘Ik ben niet goed in spelling. Dus ik vind het fijn als je deze tekst even voor me doorleest, voordat ik hem verstuur.’ Deze instelling geeft rust. Je hoeft je namelijk niet dom te voelen. Iedereen heeft sterke en zwakke eigenschappen en je mag fouten maken. Dat hoort erbij.”

#### **MELD JE NU AAN VOOR DE WORKSHOPDAGEN**

Tijdens de Management Support Workshopdagen in april verzorgt Gerda Bos de workshops ‘Blijf je brein de baas bij stress’ en ‘Introversie als kracht’.

Ga naar [workshopdagen.managementsupport.nl](http://workshopdagen.managementsupport.nl).

**Volgende maand: deel 2 over authentiek leiderschap met trainer Kristine Ates.**