

Trefwoorden

Leiderschap

Authenticiteit

Duurzame ontwikkeling

PAULIEN ASSINK EN HEIN GUBBELS



Paulien Assink is verbonden aan Tijnstra Gudde Adviseurs en Managers en is onder meer bedenker, oprichter en reisleader van CALL (Community for Authentic Leadership and Learning; een ontwikkelprogramma en community voor de top van bedrijfsleven, overheid en wetenschap).

E-MAIL: pas@tg.nl

Hein Gubbels is zelfstandig interimleider, begeleider van managementteams en coach.

E-MAIL: gubbels5283@hetnet.nl

UIT HET HARNAS! (2)

Vier wegen naar authentiek en duurzaam leiderschap

Hoe kunnen we onze organisaties zodanig leiden dat we het volle potentieel in onszelf en anderen inzetten voor een waardevolle en duurzame bijdrage aan onze omgeving? In het vorige artikel is gesteld dat er vier onderling verbonden wegen zijn die leiden naar de authentieke kern van de leider. Het zijn de fysieke, de emotionele, de mentale en de spirituele weg. Deze authentieke kern noemen we het Authentieke Zelf en de sleutel naar de toegang tot ons Authentieke Zelf zit in onszelf. Het daar aanwezige potentieel vraagt er letterlijk om ont-wikkel-d te worden.

Ontwikkelen is ruimte scheppen

Het Authentieke Zelf (zie figuur 1) vraagt erom verlost te worden van allerlei wikkels die er – vaak al vanaf de vroegste jeugd – omheen gedrapeerd zijn. Deze wikkels zijn te zien als stolsels van onder meer ongezonde en onjuiste leefgewoonten, negatieve jeugdervaringen, pijnlijke confrontaties, dwangmatige opvoedingspatronen, krenkingen, vernederingen en angsten. Dergelijke ervaringen vormen blokkades die het zicht op uw diepere visie en drijfveren ver-

troebelen. Ze belemmeren uw creativiteit en intuïtie. Het zijn in feite negatieve leerervaringen geworden: lessen met het verkeerde antwoord op de levensvragen die hier en nu aan u worden gesteld. Juist leiders hebben hier het meeste last van, omdat zij zich voortdurend gesteld zien voor nieuwe, onverwachte vragen en situaties. En dat zijn juist de situaties waarin de verkeerde antwoorden het eerst naar boven komen.

Het bewandelen van de vier wegen naar authentiek leiderschap is daarom eerst en vooral

Tweeluik over authentiek leiderschap

In dit tweede artikel staan we stil bij de mogelijkheden om de wikkels rondom het Authentieke Zelf af te pellen en een leefwijze te hanteren waarbij er optimale ruimte is voor persoonlijke groei, duurzaamheid en authenticiteit.

het loslaten en schoonmaken van oude patronen en ingeslepen negatieve gewoonten en in plaats daarvan ruimte geven aan positieve, creatieve, gezonde en constructieve gedragingen en activiteiten. In gewoon taalgebruik: met hart en ziel de goede dingen doen. Dit gebeurt het meest effectief door uzelf in lichamelijk, emotioneel, mentaal en spiritueel vlak voldoende te voeden, of liever nog: te verwennen. Wanneer u uzelf daarin voldoende voedt, is het gemakkelijk en vanzelfsprekend om ook anderen om u heen (privé, binnen uw organisatie) te stimuleren met hart en ziel de goede dingen te doen. Dit proces van loslaten, schoonmaken en voeden kan iedereen die dat wil individueel aangaan. Maar velen werken en leven ernaartoe in samenwerking met een coach. Het is daarbij belangrijk steeds voor ogen te houden dat elke stap op weg naar uw Authentieke Zelf uiteindelijk altijd een stap van uzelf is. Geen ander kan de keuze voor u maken om welke stap dan ook te zetten, en de stap vervolgens dan ook daadwerkelijk te doen. Dat geldt overigens ook voor diegenen aan wie u leiding geeft. Elke stap in de ontwikkeling die zij bewust en overtuigd nemen, is vele malen groter dan een afgedwongen duw in een

Geen ander kan de keuze voor u maken om welke stap dan ook te zetten, en de stap vervolgens dan ook daadwerkelijk te doen.

niet zelfgekozen richting. Hoe gaat dat losmaken, schoonmaken en voeden binnen die vier wegen naar authentiek leiderschap dan te werk?

De fysieke weg

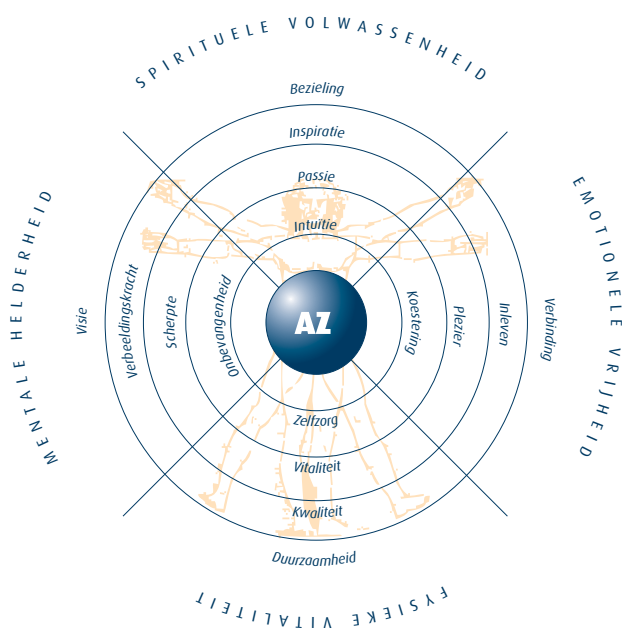
Leef gezond en wees u ervan bewust wat het lichaam dagelijks nodig heeft. Geef het lichaam dat ook daadwerkelijk, neem daar de tijd en aandacht voor. Uit onze coachervaring blijkt steeds weer dat leiders bij spanning, druk, verminderde prestaties en verminderd welbevinden de fysieke weg drastisch hebben verwaarloosd, of gaan verwaarlozen. Dat is de verkeerde afslag. Daarom is het regelmatig en met mate eten van gezond voedsel, het gedoseerd gebruik van alcohol en koffie, voldoende slaap, voldoende beweging en ontspanning (tijd voor uzelf en uw dierbaren) en stoppen met roken noodzakelijk om het beste uit uzelf te halen. Een stapje verder is: een opgeruimd bureau en goed timemanagement en voldoende aandacht voor de fysieke omge-

ving van uw organisatie en thuissituatie. Hoe ziet uw bedrijf of organisatie er van binnen en buiten uit, gaat u zorgvuldig om met energie, water, gifstoffen? Bent u zich bewust van de schoonheid en kwetsbaarheid van de natuur en draagt u en uw bedrijf eraan bij dat we over dertig jaar nog levensruimte, schoon water en zuurstofrijke lucht hebben? Leef, ook letterlijk, zo veel mogelijk in verbinding met de aarde. Een laatste stap op deze weg die we hier willen noemen: de juiste ademhaling is een diepe ademhaling. Een eenvoudig middel ter controle: leg uw linkerwijsvinger op uw navel terwijl u inademt, u zult automatisch dieper gaan ademen. Doe dit, als de situatie het toelaat, ook als u voelt dat de spanning oploopt.

De emotionele weg

Leef emotioneel gezond, ga goede en plezierige verbindingen aan met de mensen om u heen, wees daar oprecht en eerlijk in, weet wat u voelt en wees daar duidelijk in. Spelen in uw leven de nodige frustraties of oude pijnpunten? Blijf er niet meer rondlopen, maar ruim ze op. Dit kan onder andere door het consulteren van een coach of door deelname aan intervisie- of supervisiegroepen. Laat uzelf daar zien zoals u zich werkelijk voelt. Zorg

Figuur 1. Het Authentieke Zelf



Spiritueel leiderschap: leren luisteren naar de innerlijke stem van het Authentieke Zelf in jezelf, de ander, de groep, de organisatie.

Mentaal leiderschap: helder denken door aanwezig te zijn in het hier en nu, en door gebruik te maken van de scheppende kracht van gedachten en intenties.

Emotioneel leiderschap: loslaten van beperkende emotionele ervaringen en overtuigingen en het vermogen jezelf en anderen onvoorwaardelijk lief te hebben.

Fysiek leiderschap: thuis zijn en zorg dragen voor je lijf, de fysieke omgeving en uiteindelijk de hele aarde.

Medewerkers verwachten van leiders oprechtheid en kwetsbaarheid, dus toon wat er in u omgaat. En laat zien wat het met u doet.

voor voldoende emotionele bevrediging: zorg voor ontspannen activiteiten die u weer energie geven, ga serieus om met uw vriendenkring en uw hobby's. Beleef plezier aan al die fysieke zaken die goed voor u zijn. Bewegen omdat het moet of omdat u – bij wijze van spreken weliswaar 15 kilo te zwaar – die marathon per se wilt lopen, zal u emotioneel niet gelukkiger en stabielier maken.

Medewerkers verwachten van leiders oprechtheid en kwetsbaarheid, dus toon wat er in u omgaat. En laat zien wat het met u doet. De tijd dat we dachten dat we onze emoties niet moeten tonen, ligt ver achter ons. Leiders die durven te uiten wat ze voelen en ervaren, worden daarvoor gewaardeerd en gesteund in het bedrijf. Laat u vooral niet door mensen van de wijs brengen die hun onzekerheden en angsten achter stoerheid en nonchalance moeten verbergen.

Proeft u bij uzelf irritatie die door medewerkers om u heen wordt opgeroepen? Zie hen als een spiegel en achterhaal welk emotioneel aspect in uw eigen doen en laten correspondeert met de ergernis die u voelt.

De mentale weg

Leef mentaal gezond, kijk fris aan tegen de zaken die u analyseren wilt. Schrap het werkwoord 'moeten' zo veel mogelijk en kijk waar 'willen' en 'kunnen' in uw analyses een plaatsje kunnen krijgen. Lees boeken die u inspireren, liefst literatuur waarin een andere kijk op de zaak wordt gegeven; een kijk die u uitdaagt. Overdenk wat die uitdaging is en of u die ook wilt aangaan. Verminder het aantal discussies dat u met anderen voert en zoek meer de verbinding in een dialoog. Wees duidelijk en vasthoudend in het uitdragen van uw diepere overtuigingen en inspiraties. Vraag uw omge-

ving regelmatig feedback over een hinderlijk persoonlijkheidsaspect en bespreek openhartig mogelijkheden om ander gedrag te vertonen; gedrag dat beter bij u past en effectiever is voor uw omgeving.

Neem tijd en ruimte om moeilijke besluiten ontspannen te nemen: maak daartoe wandelingen in de natuur of praat in een aangename ambiance met een wijs persoon. Reflecteer: sta dus stil bij wat u doet en hoe u het gedaan hebt. Overweeg alternatief gedragsrepertoire. Leg reflecties regelmatig vast op papier, bijvoorbeeld in een dagboek. Zijn er in uw organisatie tegenwoordig personen die voortdurend een ander standpunt innemen dan het uwe? Zie deze critici als uw grootste uitdaging en verdiep u in de sterke en bruikbare aspecten die verborgen zitten in hun visie en standpunten.

De spirituele weg

Zoek en bewaar uw innerlijke rust. Doe de dingen waarvan u weet dat ze voor u er echt toe doen. Ga staan voor de activiteiten waarvoor u gemaakt bent: vind uw levensdoel. Zet met enige regelmaat het (vaak drukke) hoofd even stil. Gedachten zijn ook maar gedachten en ze geven te vaak een vervormd beeld van uw werkelijkheid. Leer mediteren of start met yogalessen. Vraag u zelf regelmatig af of u echt bijdraagt aan de wereld op een wijze waar u trots op bent. Ervaart u bezieling in wat u doet? Wees niet bang om nieuwe wegen in te slaan als u merkt dat u op een dood spoor zit. Let op de mensen in uw omgeving: maken ze een uitgebluste indruk of zijn ze vitaal en vol plannen? Kunt u en wilt u mensen inspireren? Gaat het dan om materie of idealisme? Koester uw dromen en de dromen

van de mensen om u heen. Dromen zijn er om gerealiseerd te worden. Het consequent maken van persoonlijke keuzes is de kortste weg naar het Authentieke Zelf.

De vier wegen versterken elkaar

Het bovenstaande klinkt eenvoudig; velen weten al wel dat deze stappen op deze wegen naar authentiek leiderschap belangrijk en noodzakelijk zijn. Het gaat er bovenal om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten: het te manifesteren, dus gewoon te doen. Het gaat ook om volhouden en daarbij regelmaat te betrachten, juist op de momenten dat het 't hardst nodig is. En dat is: wanneer er problemen zijn, zodra de spanning oploopt, wanneer u eigenlijk over een grens bent heengegaan en er verwaarlozing om de hoek komt kijken. Wanneer er problemen zijn en oude oplossingen of impulsieve reacties geen soelaas bieden. Juist dan is het belangrijk op alle vier de wegen stappen gezet worden. De onderscheiden stappen op de vier wegen hangen sterk samen en versterken elkaar aanzienlijk.

De opbrengst van het bewandelen van deze vier wegen naar authentiek leiderschap is groot. Het gevoel in uw kracht te staan, de ervaring van betekenis te zijn voor anderen, de ervaring helder te denken en positief bij te dragen aan uw directe omgeving, maakt gelukkig. Niet alleen uzelf, ook de mensen om u heen. Het is te zien: een stralend uiterlijk. Er ontstaat zo meer levenskwaliteit die positief en inspirerend werkt voor de medewerkers. Veel leiders ervaren een enorme opluchting nadat zij naar hun medewerkers een zekere kwetsbaarheid en gevoeligheid hebben laten zien. Vanuit een goede verbinding met medewerkers is (anders dan wel gedacht wordt) het corrigeren en aansturen veel gemakkelijker en effectiever. Een cultuur van angst en onderdrukking verhoudt zich immers slecht met de bijdragen die de moderne kenniswerker wil en kan leveren aan uw organisatie. Iemand terechtwijzen en wakker schudden (tough love) daarentegen

Leiders inspireren door de wijze waarop zij vormgeven aan hun idealen. Ze worden beoordeeld op wat ze zeggen en waarmaken in hun dagelijkse bezigheden op het werk en thuis.

wordt meestal in dankbaarheid aanvaard.

Leiders inspireren door de wijze waarop zij vormgeven aan hun idealen. Ze worden beoordeeld op wat ze zeggen en waarmaken in hun dagelijkse bezigheden op het werk en thuis.

In ieder mens zit een leider, iedereen kan de wegen zoeken naar het Authentieke Zelf. Het bewandelen van deze wegen zal veel extra levenskwaliteit en verdieping brengen, niet alleen zakelijk, maar ook privé. En dat is wat de wereld, de mensen en de organisaties momenteel heel erg goed kunnen gebruiken.

Samenvatting

Hoe kunnen we onze organisaties zodanig leiden dat we het volle potentieel in onszelf en anderen inzetten voor een waardevolle en duurzame bijdrage aan onze omgeving? In het vorige artikel is gesteld dat er vier onderling verbonden wegen zijn die leiden naar de authentieke kern van de leider. Het zijn de fysieke, de emotionele, de mentale en de spirituele weg. Deze authentieke kern noemen we het Authentieke Zelf en de sleutel naar de toegang tot ons Authentieke Zelf zit in onszelf. Het daar aanwezige potentieel vraagt er letterlijk om ont-wikkel-d te worden.



Management Tools Base

Deel 1 van dit artikel is verschenen in Management Tools 2007/1 en staat ook in de Management Tools Base:

- Uit het harnas!: Vier wegen naar authentiek en duurzaam leiderschap (1), Paulien Assink en Hein Gubbels