

Authentiek Leiderschap

Marieke de Vrij geeft inzichten vrij over authentiek leiderschap en de vernieuwing die daarin dient plaats te vinden in deze tijd.

Inleiding

De tijd van enorme veranderingen op allerlei niveaus met betrekking tot de wereldeconomie, de klimaatsverandering, de disbalans in de verdeling van grondstoffen, is gaande. Naast deze genoemde zaken zullen er ook volksoontwikkelingen zijn omdat de verschillende culturen elkaar gaan raken. Bovendien zullen er wereldwijd volksverhuizingen plaats gaan vinden dóór de klimaatsverandering en door een groeiend tekort aan primaire levensbehoeften. Daarom zal authentiek leiderschap van nu echt van een andere orde moeten zijn dan die van vijftig jaar geleden of zelfs dertig jaar geleden.

Mensen in leidinggevende posities hebben op dit moment een grotere opdracht waar ze voor in voorbereiding zijn, wat een heel toegeëigend denken en nieuw authentiek leiderschap vraagt

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is veelvragend en uitdagend tegelijkertijd. Voor de mensen die hierop natuurlijk aanhaken zal het een boeiende materie zijn waar ze niet echt moe van worden ook omdat ze er zelf aan bijlijpen. Het maakt dat men verwonderd kan raken over zaken die algemeen lijken te lopen, en die bij nadere beschouwing helemaal niet zo algemeen blijken te zijn.

Enkele uitgelichte kenmerken van hedendaags authentiek leiderschap.

Er ligt meer op het pad dan vooraf bedacht!

Bij mensen die leiding geven komt vaak veel meer op hun pad dan zij ogenschijnlijk dachten. Men geeft zich vrij voor A maar onder A bleek ineens het hele alfabet te vallen. Dat geeft soms een abrupte verwarring omdat men in eerste instantie dacht; 'ik had toch ja gezegd tegen dit', maar vervolgens liggen er meerdere onderwerpen als zijvertakkingen daaraan geordend die in aanvang niet benoemd waren. Hoe daar mee om te gaan? De neiging ontstaat om dan diep adem te halen en te denken: 'oké, dit is wat op mijn bord ligt; ik voel niet dat ik dat wil weigeren, maar het is wel meer dan gedacht'. En daar begint

dan een soort uittrekkingproces. Niet alleen in tijd en gedulduitoefening, maar ook in het persoonlijk bekwamen op de onderwerpen die toeschieten, die vooralsnog niet tot de eigen verantwoordelijkheid gevoeld werden.

Dan wordt innerlijk zichtbaar het moeite hebben om de zijvertakkingen en aanhangsels bij het hoofdonderwerp te weigeren. Maar aan de andere kant kan men er ook wel een vorm van uitdaging in zien, met daarbij soms ook een tijdelijke radeloosheid van 'wat moet ik daar dan mee'. Met als gevolg het wederom terugvallen op het eigen uithoudingsvermogen dat zich al vaak getoond heeft, het dan toch 'inscharen' en zich daar niet altijd helemaal gemakkelijk en ook niet altijd totaal bekwaam bij voelen.

Het oproepen van de juiste adviseurs

Belangrijk is het om de openheid te hebben om adviseurs op te roepen, om anderen te vragen adviserend van aard te zijn op die gebieden die ineens als aanhangsels aan de hoofdonderwerpen gekleefd blijken te zijn. Dat is een kundigheid. Veel mensen lopen vast omdat ze vinden dat ze het zelf moeten kunnen. Het selectieve gehalte om de juiste adviseurs te vinden op het juiste moment, is een heel belangrijk criterium om voorgenomen missies te laten slagen. Deze vaardigheid kan regelmatig bijgeslepen worden.

In het selectief uitzoeken van juiste adviseurs die toekomstvaardig zijn, zijn een aantal zaken belangrijk om mee te werken, om mee te nemen. In bestaande netwerken waarin men naar ervaren mensen zoekt, treft men soms te vaak mensen aan met een zelfvoldaan karakter, want dat zijn mensen die veel hebben verzet, veel hebben goed gedaan, die nog naresoneren op wat ze gekund hebben. Wat beséft dient te worden is dat zij vaak niet meer toekomst- en veranderingsvaardig zijn, maar wel de mooie afgeronde verhalen over het verleden hebben. Deze mensen, vaak mannen, verdienen volledig de erkenning, maar het is belangrijk om alert te zijn als toekomstprognoses aan hen gevraagd worden over waar het naar toe dient te gaan. Het stramien voor het huidige tijdperk waarin nu gewerkt wordt, is veel veranderingsgezinder, heeft veel minder tijdsruimte dan wat zij aannemen dat er tijdsruimte voor is. Dus als vernieuwing moet worden uitgezet, is het belangrijk wel te steunen op hun ervaring, maar de advisering in tijdsruimte veel minder serieus te nemen.

Dat houdt in dat authentiek leiderschap vraagt dat men uiterst kritisch moet zijn naar mensen met wie men moet samenwerken om echt iets te kunnen bereiken. Als men dat ten gunste wil keren in zelfrespect naar de mensen die genegen zijn om te steunen, die ook vaak in Raden van Advies of Raden van Toezicht zitten, die in besturen functioneren of

waar men letterlijk mee samenwerkt en waarmee men in goeden doen is, weet dan dat men alerter wakkerder moet zijn dan zij. Dat vraagt een bepaald verantwoordelijkheidsbesef dat er niet om liegt, dat niet makkelijk is.

Het wakker schudden van mensen in traditionele netwerken

Ervaren mensen denken vaak dat ze klaar zijn en dat ze alleen nog maar adviserend, besturend, toezichhoudend, bezig hoeven zijn; daar is een vergissing gaande. Wat er dient plaats te vinden is dat er mensen zijn die vanuit authentiek leiderschap, die mensen wakker schudden en hen een nieuw elan gaan geven. Mensen die zelfvoldaan zijn daar is niets verkeerd mee, maar zij moeten soms opgeschud worden voor een nieuwe fase. Die opschudding dient te gebeuren door een aantal mensen die zeer alert, kritisch, en positief gericht zijn. Zij dienen in staat te zijn om mensen, die actief zijn geweest in traditionele netwerken, uit het oude stramien te halen en hen in te geven om vanuit een nieuwe open blik vooruit te kijken.

Wat ik eigenlijk zie is dat in die collectieve velden waarin dat speelt, men opgeroepen wordt voor een nieuwe orde en men het oude dient te laten en alleen het aller-, allerbeste mee dient te nemen. Zelfs voor veel mensen die op een bepaalde leeftijd gekomen zijn waar het officieel maatschappelijk geaccepteerd is om 'ter ruste te gaan', lijkt het alsof hun échte opdracht zich nu pas aan gaat dienen. De rest waren voorrondes.

Hoe op te schudden?

Het mooie is, als mensen die zelfvoldaan zijn echte dankbaarheid ontmoeten en respect en bevestiging, dan zijn ze voldaan aan bevestiging en dan kunnen ze de nieuwe route in. Daarom dient opschudden altijd te gebeuren met een volstrekt dankbaarheidsbetoon aan de mensen die het vorige stadium afgerond hebben. Maar wil je ze in die nieuwe fase meetrekken dan moeten ze, als het ware, weer 'jong' worden en een tweede uitdaging van een tweede jeugd, symbolisch, aan durven te gaan.

Door wie?

Diegenen die onafhankelijk zijn, die hun eigen vrijheid altijd behouden hebben in het samengaan met anderen, dus niet uit verbinding geraakt zijn, maar in verbinding met anderen zichzelf gebleven zijn. Zij hebben een hele hoogwaardige taak om uiteindelijk het hele collectieve veld mee op te doen stijgen naar een nieuwe werkelijkheidszin, en een toekomstvisie die dichterbij is dan dat men denkt.

Het gaat erom alertheid wakker te maken en ook in het functioneel werken, bijv. binnen de politiek, overheden, (energie)bedrijven, adviesorganen, financiële organisaties en zorginstellingen, daar werkelijk in te gaan staan om iedereen wakker te maken, en uiterst kritisch te zijn binnen de vraagstellingen die je neerlegt. Dit dient ook plaats te vinden binnen de onderzoeken die er dienen te gebeuren. Als dat verzuimd wordt zijn de risico's nadien te groot. Mensen die hier leiding aan geven, komen in een hele verantwoordelijke positie te zitten.

Ontwikkelingspoort

Zelfgezag vertegenwoordigen is betekenisvol van aard, want wie zijn eigen verantwoordelijkheid niet schuwt, kent vele medestanders. Wie eigen verantwoordelijkheden uit de weg gaat, langdurig van aard, vindt onvoldoende medestanders blijvend van aard.

Anders verwoord: Zelfgezag creëert verbinding afhankelijk van de onderwerpen die men wezenlijk gezaghebbend tot uitdrukking wenst te brengen. Echter, wanneer men blijft steken in onzekerheidsgedrag ten aanzien van wáár men zich verantwoordelijk voor acht, dan kan je anderen niet begeleiden langdurig in de zin van veranderingsgezindheid blijvend te creëren.

Authentiek leiderschap en het huidige tijdsbeeld

Een punt van aandacht is dat er nog veel 'verlekkering' is in relatie tot wat er in de toekomst behaald kan worden. Alsof er nog de rust en de ruimte is voor een ontwikkeling in een natuurlijke cadans, zoals dat in het verleden vaak het geval was, waar bepaalde resultaten behaald dienden te worden in een bepaalde tijds marge die van te voren bedacht was. Echter, alle toekomstige strategieën staan in het huidige tijdsbeeld in interactie met een veel ruimer veld dan het veld waar men zelf op acteert. Dit betekent dat de bewegingen die van buitenaf op dat veld plaats zullen vinden heel plompverloren kunnen inbreken op de strategie die vooruit bedacht is, met als gevolg: chaos.

Toekomstscenario's, maakt niet uit waar ze plaatsvinden, zullen veel meer lukraak beproefd worden dan in het verleden. Dat vraagt een heel specifiek leiderschap. *De leiders van nu en de leiders van de toekomst dienen in staat te zijn plannen heel snel te herzien en uiterlijk en innerlijk een hoge mate van flexibiliteit in zich te dragen.* Dat houdt in dat zij zich ook moeten omringen met mensen die voldoen aan een aantal karaktereigenschappen dat daaraan gerelateerd is.

Als eerste gaat het om een flexibele toekomstvisie, dus niet een statische. Het heeft te maken met het thema zelfsturing van binnenuit, waarin individuen in staat zijn de

verandering van de tijd heel snel te voelen en die ook innerlijk in zichzelf durven te verankeren om daar vanuit handelend te worden.

Het heeft te maken met het steeds durven bijstellen van prognoses per moment. Er zijn dus geen vastliggende prognoses, er zijn flexibele prognoses, met een tijds kader daaraan gekoppeld, maar ook de actieplannen voor als versneld of losgelaten moet worden, liggen klaar. Die moeten niet dan alsnog bedacht worden. Dat is een vorm van tijdsmanagement die eigenlijk wezensvreemd is aan de cultuur van het huidige management.

Ontwikkelingspoort

Luistervaardigheid betrachten, vraagt innerlijke moed in overgave te staan van het gehoorde, veelzeggend van aard. Daar voorbij de gesproken woorden een wereld van mededeelzaamheid tot u spreekt. De essentie van luisteren is er daarom niet in gelegen het letterlijke woord te bekrachtigen wanneer hierachter een wereld van onzekerheid schuilt. Veel wordt gesproken 'in uw kringen', maar weinig wordt echt gezegd. Wie daarom een luisteraar is voorbij de woorden, vindt een wereld van perspectief terug.

Anders verwoord: Het gezegde deelt zich mee voorbij de uiterlijke kenmerken van de woorden. Een echte verstander neemt inclusief tot zich wat gedeeld is en doet daarmee zijn perspectief goed.

Authentiek leiderschap in luisterschap tot anderen

Vanuit de positie van leiderschap ontmoet men veel mensen die mooi weer praten, maar tegelijkertijd voelt men dat daarachter een andere wereld schuilgaat, een wereld die niet volgelopen is met wat er verteld wordt.

Denkend vanuit het perspectief waarin men veranderingsgezind zaken ten gunste wenst te keren, is het belangrijk mensen ook te bevoelen op de voldaad in hun woorden en de intentie hoe vol die gelopen is met veranderingsgezindheid of de bereidheid daartoe. Sec luisterend naar de taal vindt men allerlei aangrijpingspunten om te denken dat iets al is waar men hóópte dat het zou zijn. Maar daaraan voorbij luisterend, kan men iemand gradueel meten op medestanderschap naar waar men iets naar toe aan het richten is. Of men kan het doorvoelen dat iemand meer begeleiding nodig heeft om daar te komen, dan wat hij in zijn spreken zichtbaar maakt. Dus het luisteren is veel verder reikend dan sec het horen van de woorden.

Over het algemeen wordt vaak veel gesproken maar weinig gezegd, terwijl het nodig is te weten wat *écht* gezegd wordt. Dus men moet hen aan durven spreken op die gebieden die men innerlijk hoort zonder dat ze uitgesproken worden. Dit opdat mensen daardoor

bijvoorbeeld bevestiging krijgen op hun nog bestaande onzekerheid en dat men daardoor zoekt wat ze nodig hebben om daar boven uit te groeien. Of dat mensen prat willen gaan op iets dat ze hebben bereikt ogenschijnlijk, terwijl ze zich daar niet zeker op voelen. Men zoekt eigenlijk naar de waarheid onder de woorden om te kijken waar men echt mee te maken heeft ten dienste van de toekomst. Dus dat vraagt een groot luisterschap.

Ontwikkelpoort

Positiegevoelig georiënteerde mensen dienen vermeden te worden in een tijd van verandering gevat, daar menigmaal dienstbaarheid niet de grondtoon is van hun handelen. In zorgvuldigheid mensen te betrekken, die in eenvoud van gestalte doen wat zij waarborgen in de tijd, geeft meer gerief dan zij die uiterlijk gezien positiegevoelig vooraan wens te staan en innerlijk te weinig eigenwaarde op een natuurlijke manier beseffen. Omring u daarom met niet positiegevoelige mensen.

In de wereld van status wordt er veel verhuld van wie iemand wezenlijk is. Dit gebeurt omdat mensen zich, vanuit ego en status, als het ware als haantje de voorste plaatsen, vaak veel eigen gewin wens in gezien te worden en daardoor de ontwikkeling van de organisatie in de weg staan. Daarnaast zijn er ook veel mensen die eigenlijk vanuit eenvoud geruisloos doen waar het werkelijk om gaat zonder poeha daaromheen te plaatsen en derhalve blijvende waarde vertegenwoordigen in een organisatie of in een vernieuwingstraject. Dus er zit een waarschuwing in deze poort, dat men heel secuur dient te kijken naar wat het gereedschap is in de organisatie. Dat zijn de mensen die zijn wie ze zijn en doen wat ze doen, zonder zich vanuit de egostreling naar voren te dringen. Geef hén de volle aandacht, steun ze, want daar heeft men meer aan dan aan de mensen die vanuit een soort haantjes gedrag - bij vrouwen kan men dat overigens ook zien - uit zijn op die bevestiging. Bevestiging zoeken is in aanvang niet verkeerd, maar wel als het je in de weg staat. Dat is ook heel menselijk gedrag, maar het kan een organisatie ontwrichten.

Dit artikel is afkomstig uit Nieuwsbrief van Stichting De Vrije Mare, nr. 20 februari - mei 2009.