

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap

Ontdek en leef je missie

Bas W. Blekkingh

www.authentiekleiderschap.nl

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2013 Bas Blekkingh
1^e oplage september 2013
2^e oplage juli 2014
3^e oplage november 2015
4^e oplage november 2016

Redactie: Jan Tils, Sint Oederode
Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon
Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 978 94 6220 040 1
NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Voorwoord

Als coach werk ik veel samen met leiders, hun teams en organisaties. Daarbij valt me steeds meer op dat leiders die veel verantwoordelijkheden dragen met een uitdaging kampen. Al jaren zijn ze uitermate succesvol, maar ineens begint er iets te knagen. Het succes groeit en bloeit misschien nog wel, maar de tevredenheid – of het geluk – neemt af. Het lijkt wel of ze tegen een glazen plafond aanlopen. Ze voelen dat er meer uit het leven te halen valt. Een patroon, een manier van werken waarmee ze jarenlang succes hebben, raakt uitgewerkt. In ieder geval ontlene ze er geen plezier meer aan. In de loop van hun carrière lijkt hun authenticiteit verloren te zijn gegaan, lopen ze tegen de negatieve aspecten van hun ego's aan. In de open en eerlijke gesprekken die ik met hen voer, zie ik een rode draad: ze zijn zoekende naar hun missie om zo een inspirerende bijdrage te kunnen leveren aan hun omgeving. In de loop der jaren heb ik inzichten en methoden ontwikkeld hoe met deze vraagstukken om te gaan. Het is een in de praktijk beproefde methode gebleken die tot meer succes en geluk leidt.

Er is me ook iets anders opgevallen. Vaak worden oplossingen voor problemen te diep gezocht of juist te oppervlakkig. Daarnaast zoeken leiders naar structuren en houvast om problemen beter aan te kunnen pakken. Vanuit dit perspectief kwam ik in aanraking met de theorie van Bateson (1972) over logische denkniveaus. Dit is een interessant model, alleen kon ik er in de praktijk onvoldoende mee uit de voeten omdat ik er iets in miste. Het heeft me echter wel geïnspireerd om een eigen praktisch toepasbaar model te ontwikkelen: het zeven-schillenmodel. De afgelopen jaren heb ik als docent Authentiek leiderschap op Nyenrode de mogelijkheid gehad dit model verder uit te werken.

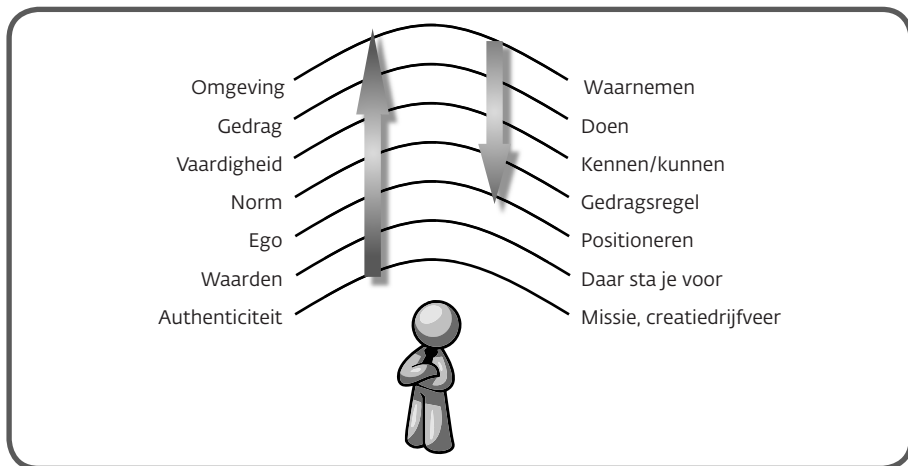
Authentiek leiderschap gaat verder dan alleen management. Het gaat over het doorgronden van je drijfveren en het ontdekken van je missie, met als doel jezelf en anderen te inspireren en te leiden. Authentiek leiderschap draait om de fundamentele levensvragen: Wie ben ik écht? Waarom ben ik hier? Wat is mijn missie? Waar sta ik voor in dit leven? Authentiek betekent volgens Van Dale 'echtheid en daardoor betrouwbaarheid'. In je authenticiteit zit je missie verborgen. Je missie is

je zingeving, ‘hetgeen jij op aarde komt bijdragen’. Het begrip leiderschap wordt door velen verstaan als ‘leiding geven aan anderen’. In de context van dit boek hanteer ik de term leiderschap echter als ‘beïnvloeder zijn’. Authentiek leiderschap is daarmee ‘echt en betrouwbaar beïnvloeden vanuit je missie’.

Dit in de praktijk getoetste zeven-schillenmodel kun je je snel eigen maken en je kunt het zowel voor jezelf als voor anderen inzetten. Aan de hand van casuïstiek en enkele opdrachten maak je een herkenbare verkenningstocht door de zeven schillen van je bestaan. Door de tocht van buiten naar binnen zul je waarschijnlijk steeds nieuwsgieriger worden naar je kern, je authenticiteit. Wat is je diepste drijfveer, welke missie schuilt er achter al die schillen?

Als je je eigen kern eenmaal gevonden hebt, is het mogelijk om een reis van binnen naar buiten te maken. Je missie stuurt dan je gedrag, je probleemstellingen krijgen een andere lading. Met het in dit boek gepresenteerde model kun je problemen in kaart brengen en oplossen. Je leert je ego's doorgronden en je ontdekt en doorleeft je missie. Je leert invulling geven aan Authentiek leiderschap. En je leert andere mensen helpen dezelfde stappen te maken die jij ook maakt. Het resultaat is dat je door deze inzichten de mogelijkheid hebt om gelukkiger en succesvoller te leven.

Opbouw van het boek



Het zeven-schillenmodel

De hoofdstukindeling is gebaseerd op dit zeven-schillenmodel. Iedere schil heeft een eigen problematiek en een eigen oplossingsrichting. Stap voor stap maak je achtereenvolgens kennis met steeds diepere schillen. De hoofdstukken 1 tot en met 4 geven een theoretisch kader om de belangrijke inzichten van hoofdstuk 5

tot en met 8 te kunnen doorgronden. Het voordeel daarvan is dat de opbouw een gestructureerd geheel oplevert. Een gevolg is wel dat de hoofdstukken niet dezelfde omvang hebben.

Hoofdstuk 1: De omgevingschil

De buitenste schil is het startpunt. De meeste mensen projecteren problemen op deze schil: vervelende baas, lastige medewerker, zeurende buurvrouw, slappe regering. Je gaat begrijpen dat de beleving van die omgeving vaak niet klopt en veelal een gevolg is van selectieve perceptie. Mensen die in deze schil blijven hangen, vervallen in klagen. Ze positioneren zich als slachtoffer. Om te komen tot Authentiek leiderschap is het essentieel dat je beschikt over inzicht in de werking van het psychologisch fenomeen selectieve perceptie.

Hoofdstuk 2: De gedragsschil

In dit hoofdstuk wordt het gedrag besproken dat je vertoont in je omgeving. Daarbij passeren enkele psychologische begrippen de revue, zoals zelfbeeld, self-fulfilling prophecy en selftalk. Deze kennis heb je nodig om op diepere schillen aan de slag te kunnen gaan. Je zult ontdekken welke drijfveren leidend zijn in je gedrag en welke opbrengsten je nastreeft. Daarbij ga je ervaren wat de kracht van een goede visie is. Het voorgaande roept enkele vragen op: Als ik een probleem in mijn omgeving ervaar, waar begint dan mijn verantwoordelijkheid om er iets mee te doen? Welke keuzes heb ik in gedrag? Je gaat een probleemstelling van de eerste naar de tweede schil vertalen en je verwerft inzichten die je in staat stellen om je problemen effectiever op te lossen.

Hoofdstuk 3: De vaardighedenschil

Waarom kan de een problemen op een constructieve manier oplossen, terwijl de ander altijd ruzie krijgt? In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe je dit soort zaken aan kunt pakken en welke communicatieve vaardigheden daarbij relevant zijn.

Hoofdstuk 4: De normenschil

In dit hoofdstuk komt onder meer de vraag aan de orde wat normen eigenlijk zijn en in hoeverre normen ons gedrag beïnvloeden. Normen zijn vaak bepalend voor de motivatie om wel of niet iets aan een probleem te doen.

Hoofdstuk 5: De egoschil

In dit hoofdstuk word je geconfronteerd met je belangrijkste ego's. Er wordt besproken wat ego's zijn en hoe ze functioneren. Je gaat ontdekken waarom je ze onbewust gebruikt, wat daarbij de voordelen en risico's zijn en hoe je ze kunt overrulen als je merkt dat ze niet het gewenste resultaat opleveren. Dit is een belangrijk thema omdat zich hier het glazen plafond bevindt: iets houdt je groei tegen, alleen weet je niet wat.

Hoofdstuk 6: De waardenschil

Waarden zijn de grondbeginselen waarop interne normen zijn gebaseerd. De combinatie van waarden en normen in een specifieke omgeving heet ‘de cultuur van die omgeving’. Dit hoofdstuk geeft je inzicht in de opbouw van een cultuur en hoe je cultuurconflicten effectief aan kunt pakken. Tevens ga je op zoek naar je waarden die belangrijk zijn voor je missie.

Hoofdstuk 7: De authenticiteitsschil

Dit is de diepste en belangrijkste schil, die je leven inhoud geeft. De volgende vragen worden in dit hoofdstuk behandeld: Wat is je missie? Wat maakt je écht gelukkig? Wat is de creatie die je telkens tot stand wilt brengen? Hoe lukt het je om onafhankelijker vanuit je ‘zijn’ in je omgeving te opereren? Wat wil je je omgeving meegeven? Waarom geeft authentiek gedrag je de meeste kans op geluk en resultaat?

Hoofdstuk 8: Van ego naar authenticiteit

In dit hoofdstuk volgt een integratie van de egoschil en de authenticiteitsschil. Je gaat zien wat de verschillen zijn tussen ego en authenticiteit. En je krijgt een manier aangeboden hoe je vanuit ego naar authenticiteit kunt komen.

In dit boek streef ik geen volledigheid na. Wel is het mijn ambitie om inzichten over te dragen die in de praktijk goed werken. De inhoud is tot stand gekomen via een synthese van studie, onderzoek, praktijkervaringen, dialogen met vakgenoten en literatuurstudie.

Website en audio-cd

Naast het boek is er ook nog een audio-cd en een website (www.authentiekleiderschap.nl).

Het *boek* verschaft inzichten in het model en nodigt je uit om opdrachten uit te voeren.

De *audio-cd* is bedoeld om de onderzoeksopdrachten uit te werken, relevante cases op een interactieve manier aan te pakken en onderdelen te beluisteren. Uiteindelijk is de inhoud van de audio-cd bedoeld om ervoor te zorgen dat je een soort coachingsgesprek met jezelf kunt voeren. Je kunt alle opdrachten natuurlijk ook schriftelijk doen, maar je mist wel de mogelijkheden van de interactieve software. Opdrachten die op de audio-cd gemaakt kunnen worden zijn voorzien van het audio-cdlogo (🎧). Je kunt de software eenvoudig op je pc downloaden. De audio-cd is ook als luister-cd te gebruiken. Er staat een door mij ingesproken samenvatting van het boek op.

De *website* geeft voorbeelden van missies, producten en artikelen over Authentiek leiderschap.

Uitnodiging

Ik wil je uitnodigen om op reis te gaan en jezelf schil voor schil te onderzoeken. Maak gedurende die reis aantekeningen van zaken, aandachtspunten die je direct in praktijk kunt brengen. Noteer opvallende gebeurtenissen en anekdotes die rond het thema Authentiek leiderschap spelen. Probeer ook bij te houden welke ervaringen je een tevreden gevoel geven, want dat zal je later helpen thema's verder te concretiseren.

Neem de stof niet als leerling in je op, maar als leider. Ga er direct mee aan de slag. Houd de materie niet voor jezelf. Neem mensen mee op je reis (sommigen kiezen voor de reis een sparringpartner).

Bezoek de website, volg me op twitter @basblekkingh, of ons bedrijf op @authle, om je ervaringen met anderen te delen. Ook vind je ons op facebook onder 'Authentiek Leiderschap'.

Geniet zowel van de reis als van de bestemming!

Dankwoord

Dank aan:

Mijn vrouw Femke voor haar enthousiasme (het was haar suggestie om mijn ideeën op papier te zetten), haar feedforward (waardoor ik met beide benen op de grond bleef staan en niet doordraafde) en haar redactionele ondersteuning.

Mijn kinderen Eline en Nynke, omdat ze mij leren hoe belangrijk het is om het mooiste van jezelf over te dragen aan anderen.

Mijn ouders Wim en Immy, omdat ze mij door hun onuitputtelijke liefde het gevoel meegegeven hebben 'dat ik ertoe doe'.

Anje-Marijcke van Boxtel, zij heeft me door haar inhoudelijke kennis en inzichten enorm geholpen om de kern van mijn boodschap goed naar voren te brengen en mij het vertrouwen gegeven dat daar echt belangstelling voor is.

Lidwine Holtzer, partner bij Authentiek Leiderschap bv, die mij na elk hoofdstuk gedetailleerd feedforward gaf om de boodschap helderder en concreter te maken.

Milko de Kruijff, de vriend met wie ik avonden doorbracht om wereldproblemen te bespreken – en natuurlijk op te lossen – en die mij als doelgroeplezers hielp inzien of zaken wel of niet zouden landen bij de lezer.

Marjan Lubbers, programmamanager van Nyenrode en coach, omdat ze mij de gelegenheid heeft geboden mijn model te verbeteren in colleges en mij heeft geholpen met de uiteindelijke structuur van mijn boek.

Ina Boer, Jan Tils, Annet Huyser en Eefje Gerits die mij de kans hebben geboden dit boek uit te geven en in deze vorm te presenteren.

Ronald van den Mosselaar, een bevriende collega, die mij door zijn zakelijke inzichten heeft geleerd welk enorm rendement Authentiek leiderschap voor organisaties oplevert.

Jenny van Schaick, mijn assistente, die met al het geduld van de wereld heeft weten te regelen dat ik naast mijn klantcontacten tijd in kon plannen om aan dit boek te werken.

Willem Boersma, directeur van Integral, voor het mogelijk maken van de cd.

Lia Kemp voor het maken van de foto.

Al mijn klanten die mij de gelegenheid boden om een eindje mee te fietsen met hun inzichten, probleemstellingen, successen, teleurstellingen, ego's en missies, waardoor ik heb mogen ontdekken wat in de praktijk werkt c.q. niet werkt.

Jullie allen hebben me geholpen met mijn missie en dat maakt me gelukkig.

Bas W. Blekkingh

Hilversum, september 2005

Bij de tweede druk

Het verschijnen van het boek in 2005 heeft veel teweeggebracht. Ik had niet verwacht dat individuen, teams en organisaties zo'n grote behoefte hebben aan onze filosofie. Na een succesvolle eerste versie, waar inmiddels 13.000 exemplaren van verkocht zijn, is het boek in veel management- en coachopleidingen een standaardwerk geworden. We zijn een bedrijf gestart met de naam Authentiek Leiderschap waarbinnen we individuen, teams en organisaties begeleiden naar het leven vanuit de filosofie van Authentiek leiderschap. Zowel het geluk als het succes worden met deze aanpak aantoonbaar verhoogd.

In 2013 heb ik deze herziene versie geschreven op basis van nieuwe inzichten die de collega's van het bedrijf Authentiek Leiderschap en ik in de praktijk in binnen- en buitenland hebben opgedaan.

Authentiek leiderschap is inmiddels een begrip geworden. Het is een leiderschap dat de inspirerende missie van een leider centraal zet. Voor doorgeschoten egogedrag is in Nederland steeds minder begrip. Duizenden leiders en beïnvloeders in binnen- en buitenland zijn al geraakt door de diepe en tegelijk praktische inzichten van onze filosofie met betrekking tot Authentiek leiderschap. Is dit dan de enige waarheid? Natuurlijk niet. Maar het is wel een manier van kijken die heel snel heel diep gaat en de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties vergemakkelijkt.

Ik heb in deze nieuwe editie niets hoeven te corrigeren of herroepen; er stonden geen zaken in die in de praktijk niet meer bleken te kloppen. In deze hernieuwde versie bied ik wel een aantal nieuwe inzichten en aanpakken:

- Hoe individuen, teams en organisaties hun comfortzones kunnen oprekken, waardoor er succes, zelfvertrouwen en werkplezier ontstaat.
- Welk onderscheid je bij gedragsontwikkeling kunt maken tussen comfortzone, groeizone, krimpzone en roekeloosheidszone.
- Hoe remmende onzichtbare patronen binnen organisaties boven tafel kunnen komen en hanteerbaar kunnen worden gemaakt.
- Hoe blokkerende normen kunnen worden omgezet in stimulerende normen.

- Hoe cultuurontwikkeltrajecten wél kunnen slagen, waarbij mensen niet meer in 'oud gedrag' vervallen.
- Dat ego's echt wel goed zijn om te hebben en je authenticiteit zelfs kunnen verstevigen.
- Hoe je om kunt gaan met doorgeschoten egogedrag van anderen.
- Hoe je de techniek van een persoonlijke missiedefiniëring kunt toepassen op het definiëren van een team- of organisatiemissie.

Bij deze herziene versie heb ik veel hulp gekregen van klanten en collega's. Via mijn twitteraccount @basblekkingh kreeg ik van klanten enorm veel mooie voorbeelden, tips en bewijzen hoe Authentiek leiderschap in de praktijk werkt. De meest gehoorde reacties waren dat Authentiek leiderschap leidt tot snelle, diepe en duurzame ontwikkelingen bij organisaties. Blozend mocht ik deze zaken in ontvangst nemen. Klanten zijn onze grootste inspiratiebron. Daar gebeurt het. Samen met ze op reis mogen gaan en getuige te mogen zijn van hun groei maakt ons enorm gelukkig.

Naast de mensen die ik al in mijn dankwoord bij de eerste druk genoemd heb, wil ik de volgende personen in het zonnetje zetten voor hun bijdragen aan deze herziene editie:

Carina Iannelli, voor de enorme gedrevenheid, ondernemerschap en lol in het samen leiden van ons bedrijf waarbij zowel op geluk als succes gestuurd wordt. *You make it happen.*

Karin Zwanikken, die vanuit een authentieke bevlogenheid ons gedachtegoed verder laat verspreiden.

Monique Verhoeven, voor haar natuurlijke communicatierol en schitterende aanbevelingen voor ons bedrijf en dit boek.

Onze coaches Editha Schouten, Eric Heerschop, Evert Schaftenaar, Guido Witpen, Hans Heesterbeek, Margriet Dam, Nadine Sturm en Wilmar Pasveer voor het met hart en ziel op een hoger plan brengen van onze klanten.

Onze collega's Lia Kemp en Sandra van de Vlierd die het onmogelijke mogelijk maken, waardoor onze organisatie geolied kan blijven groeien en bloeien.

En vanuit uitgeverij sdu Elke Vergoossen en Wieke Oosthoek voor de soepele begeleiding.

Bas W. Blekkingh

Hilversum, september 2013

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	5
<i>Bij de tweede druk</i>	11
HOOFDSTUK 1	
<i>De omgevingsschil</i>	19
1.1 Jouw omgeving	19
1.2 Selectieve perceptie	20
1.3 Probleemstelling op de omgevingsschil	22
1.4 Communiceren vanuit selectieve perceptie	23
HOOFDSTUK 2	
<i>De gedragsschil</i>	27
2.1 Hoe komen we aan gedrag?	28
2.1.1 <i>Zelfbeeld</i>	28
2.1.2 <i>Associatie en evaluatie</i>	30
2.2 <i>Self-fulfilling prophecy</i>	32
2.2.1 <i>Selftalk</i>	35
2.3 <i>Consequentiedenken</i>	36
2.3.1 <i>Angstdrijfveer</i>	36
2.3.2 <i>Creatiedrijfveer</i>	39
2.4 <i>Visie</i>	43
2.5 <i>Opbrengsten van gedrag</i>	45
2.6 <i>Schuld en verantwoordelijkheid</i>	50
2.7 <i>Probleemstelling op de gedragsschil</i>	51
2.8 <i>Vier mogelijkheden om een probleem te hanteren</i>	52
2.8.1 <i>Klagen</i>	52
2.8.2 <i>Aanpakken</i>	55
2.8.3 <i>Accepteren</i>	56
2.8.4 <i>Weggaan</i>	59

HOOFDSTUK 3

<i>De vaardighedenshil</i>	65
3.1 Probleemstelling op de vaardighedenshil	66
3.2 Voorbereiding op acties	66
3.3 Relevante vaardigheden	68
3.3.1 Inzicht verwerven in de managementcyclus	68
3.3.2 Het VNE-proces kunnen hanteren (Beelden Naast Elkaar)	70
3.3.3 Feedforward toepassen	72
3.3.4 Kunnen complimenteren	74

HOOFDSTUK 4

<i>De normenshil</i>	77
4.1 Hoe komen we aan onze normen?	77
4.2 Blokkerende en stimulerende normen op de comfortzone	79
4.2.1 Blokkerende en stimulerende normen	79
4.2.2 Comfortzone en groeizone	79
4.2.3 Roekeloosheidzone	82
4.2.4 Krimpzone	82
4.3 Probleemstelling op de normenshil	85

HOOFDSTUK 5

<i>De egoschil</i>	89
5.1 Wat is een ego?	90
5.1.1 Doelstelling van een ego	91
5.1.2 Hoe ontstaan ego's?	92
5.2 De voor- en nadelen van het inzetten van ego's	93
5.2.1 Voordelen	93
5.2.2 Nadelen	94
5.3 Acht ego's	98
5.3.1 Ego 1: De trotse, de opschepper	99
5.3.2 Ego 2: De zelfstandige, de solist	101
5.3.3 Ego 3: De verdediger, het slachtoffer	103
5.3.4 Ego 4: De rustige, de wegduiker	105
5.3.5 Ego 5: De aardige, de slijmbal	107
5.3.6 Ego 6: De relativerende, de afgunstige	109
5.3.7 Ego 7: De adviseur, de paternalist	112
5.3.8 Ego 8: De krachtige, de sloper	114
5.4 Hoe werkt het inzetten van een ego?	117
5.5 Verdieping	118
5.5.1 Drie manieren van inzet	118
5.5.2 Natuurlijke allergieën tussen ego's	119
5.5.3 Een ego kan gebruik maken van tussenpersonen	120
5.5.4 Misbruikt worden	121
5.5.5 Door jezelf iets gevonden worden	121

5.5.6	<i>Het afwisselen van ego's</i>	122
5.5.7	<i>Vuistregel</i>	122
5.5.8	<i>Wanneer moet je ego's overrulen?</i>	123
5.6	Probleemstelling op de egoschil	123

HOOFDSTUK 6

	<i>De waardenschil</i>	129
6.1	Hoe verhouden waarden en normen zich tot elkaar?	130
6.2	Cultuurverschillen	131
6.3	Een cultuur ontwikkelen	132
6.4	Probleemstelling op de waardenschil	134

HOOFDSTUK 7

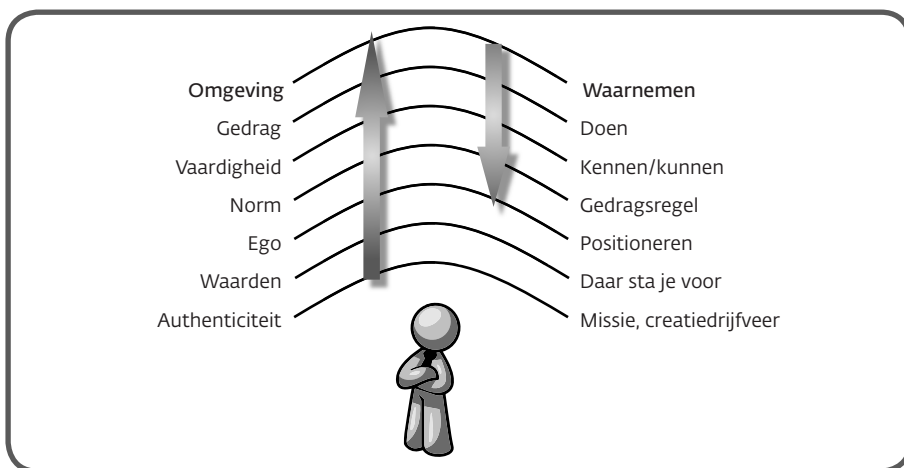
	<i>De authenticiteitsschil</i>	139
7.1	Wat is authenticiteit?	140
7.2	Authenticiteit: geven vanuit een missie	141
7.2.1	<i>Een missie en een visie</i>	141
7.2.2	<i>Positieve intentie</i>	142
7.2.3	<i>De koppeling met waarden</i>	146
7.2.4	<i>Een visie bij een missie</i>	146
7.2.5	<i>Dé missie</i>	147
7.2.6	<i>Dé visie</i>	147
7.2.7	<i>Een missie voor een team of organisatie</i>	148
7.3	Voor- en nadelen van authenticiteit	149
7.3.1	<i>Wat is het goede aan authenticiteit: waarom kies je ervoor?</i>	149
7.3.2	<i>Wat zijn de risico's van authentiek gedrag?</i>	151
7.4	Hoe werkt authenticiteit?	152
7.5	Ontvangen	153
7.5.1	<i>Zelfontvangen</i>	153
7.5.2	<i>Je gift wordt niet ontvangen</i>	154
7.5.3	<i>Ontvangen zonder zelfopoffering</i>	155
7.5.4	<i>Jezelf het beste geven en ontvangen</i>	156
7.6	Authentiek gedrag, een verdieping	158
7.6.1	<i>Wanneer vertonen we authentiek gedrag?</i>	158
7.6.2	<i>Betekent authentiek spontaan, lief en aardig?</i>	159
7.6.3	<i>Overvloed of schaarste</i>	160
7.7	Geven en vergeven	160
7.7.1	<i>De praktijk</i>	163
7.7.2	<i>Vergeving vragen, excuses aanbieden</i>	164
7.8	Probleemstelling op de authenticiteitsschil	165
7.9	Adviezen om authentiek gedrag te herkennen	166
7.9.1	<i>Vuistregel</i>	167

HOOFDSTUK 8

<i>Van ego naar authenticiteit</i>	171
8.1 Verschillen tussen ego en authenticiteit	171
8.1.1 Voorbeelden waarbij ego en authenticiteit erg op elkaar lijken	171
8.1.2 Focus op inspanning of resultaat	174
8.1.3 Hebben en zijn	175
8.1.4 Authenticiteit en ego kunnen door elkaar lopen	176
8.1.5 Vuistregel	177
8.2 Van ego naar authenticiteit	178
8.2.1 Analyse	178
8.2.2 Neem wat vaker risico's	180
8.2.3 Omgaan met de ego's van anderen	181
8.2.4 Ego's raak je nooit meer kwijt	183
Besluit	187
Een sprookje	191

BIJLAGEN

1 Waarden en normen	194
2 Kenmerken van ego's	197
3 Ego Scans©	199
4 Twaalf faal- en succesfactoren van een cultuurontwikkelingstraject	202
5 Authentiek Leiderschap Organisatie Ontwikkeling (ALOO)	205
6 Authentiek leiderschap in beeld	206
Literatuur	207
Trefwoordenregister	209



Het zeven-schillenmodel: (1) De omgevingschil

De omgevingsschil

In het voorwoord gaf ik al aan dat de indeling van dit boek overeenkomt met de zeven schillen waar elk persoon uit bestaat. In paragraaf 1.1 introduceer ik de eerste, buitenste schil: de omgevingsschil. Dat is een belangrijke schil omdat de ervaring leert dat daar de meeste problemen op gepositioneerd worden. Daarna werk ik in paragraaf 1.2, 1.3 en 1.4 drie thema's verder uit: Wat houdt selectieve perceptie in? Hoe formuleer ik een probleemstelling? Wat betekent selectieve perceptie voor mijn communicatie?

1.1 Jouw omgeving

Stel, je bent in een café en je haalt een drankje aan de bar. De barman heeft het druk, dus je moet even wachten. Naast je wacht ook iemand en je raakt met deze, voor jou onbekende persoon in gesprek. Als die persoon in jou geïnteresseerd lijkt te zijn, over wat voor soort onderwerpen praat je dan? Je zult wellicht vertellen in welke buurt je woont, wat voor werk je doet, welke hobby's je hebt enzovoort. Over het algemeen zijn dat oppervlakkige onderwerpen. Je zult niet direct vertellen dat je altijd aardig gevonden wilt worden, of dat je eerlijkheid zo'n belangrijke waarde vindt, of dat je je soms zo onzeker voelt. De kans is groot dat je bij deze laatste onderwerpen weer alleen aan de bar staat, omdat we niet direct gewend zijn de 'diepte' in te gaan. Je bent geneigd bij een eerste contact wat meer veilige onderwerpen te bespreken. Wat opvalt, is dat er door deze oppervlakkige onderwerpen een rode draad loopt. Ze zeggen allemaal iets over je omgevingen: woonomgeving, thuisomgeving, werkomgeving, hobbyomgeving enzovoort. Het zegt eigenlijk nog niet zoveel over wie je eigenlijk bent, maar het zegt wel iets over hoe jij naar die omgevingen kijkt.

De omgevingsschil is een abstract gegeven. Het is jóúw schil, maar handelt over de omgeving waarin jij je bevindt. De omgevingsschil is belangrijk omdat de meeste mensen hun problemen op deze schil plaatsen. Ze hebben bijvoorbeeld last van een directieve directeur, een zeurende buurvrouw, een agressieve maatschappij of een

afnemende markt. De ervaring leert dat er op die buitenste schil te gemakkelijk problemen neergelegd worden. Later zul je zien dat dat weinig met Authentiek leiderschap te maken heeft. Het is daarom goed om deze schil nader te onderzoeken.

Opdracht 1.1

Doe je horloge af zonder ernaar te kijken. Stop het in je broekzak of ergens waar je het niet meer kunt zien. Als je geen horloge draagt, gebruik dan de klok waar je het meest op kijkt. Pak nu pen en papier en teken in drie minuten hoe je horloge eruitziet. Teken alle details: wijzers, cijfertjes, streepjes, puntjes, merk, horlogebandje, kleur enzovoort.

Pak daarna je horloge weer en vergelijk het met je tekening. Waarschijnlijk zie je verschillen: ander merk, Romeinse in plaats van gewone cijfers, datumveld vergeten, geen streepjes, andere kleur enzovoort. Er zijn zelfs mensen die een rond en een vierkant horloge door elkaar halen. Het kan natuurlijk zijn dat je je horloge precies hebt getekend zoals het eruitziet. Dan behoor je tot een minderheid (of je hebt een heel simpel horloge). Een mens kijkt gemiddeld dertig keer per dag op zijn horloge. Dat is ongeveer 11.000 keer per jaar. En toch weten veel mensen niet precies hoe hun horloge eruitziet.

1.2 Selectieve perceptie

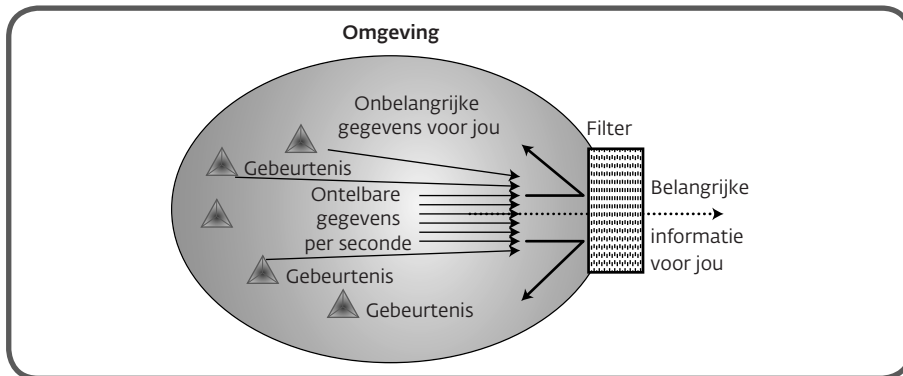
In opdracht 1.1 heb ik gekozen voor het tekenen van een horloge omdat daarmee goed geïllustreerd wordt hoe eenvoudig selectieve perceptie werkt. Je weet niet precies hoe je horloge eruitziet omdat je het niet belangrijk vindt. Zo simpel is dat. Je kijkt vaak naar je horloge, maar het enige waar je echt naar kijkt is de tijd. Dat betekent dat je kijkt naar de stand van de wijzers of de digitale cijfers. De laatste keer dat je écht keek hoe je horloge eruitzag, was waarschijnlijk toen je het kocht of kreeg. Je neemt dus alleen waar wat jij – op dat moment – in je omgeving belangrijk vindt. ‘Belangrijk’ wil overigens niet zeggen dat je dat ook het leukste vindt. Het zegt eerder iets over wat jou op dat moment het meest bezighoudt. En dat is voor het grootste gedeelte een onbewust proces.

Misschien herken je de volgende voorbeelden:

- je hebt net een nieuwe auto gekocht en je ziet dit type vervolgens overal rijden (zelfs in dezelfde kleur);
- je zit ergens en verderop hoor je iemand je naam uitspreken, terwijl je de rest van het gesprek niet hebt gevolgd;
- het zachte getik van een wekker houdt je wakker, terwijl je zo graag wilt slapen;
- je ziet honderd redenen waarom iets niet gaat lukken;
- je ziet honderd redenen waarom iets wel gaat lukken.

Al deze voorbeelden (en duizenden andere) hebben alles te maken met selectieve perceptie. Want als je je nieuwe auto belangrijk vindt, zie je hem op straat, want je staat er (onbewust) voor open. Andere automerken vallen je minder op. Je naam vind je zo van belang dat je die tussen allerlei geluiden in je omgeving toch opvangt. Dat tikken van die wekker wordt door je irritatie zo belangrijk dat je het door alles heen hoort.

Je neemt dus ook heel veel dingen niet waar die wel in je omgeving aanwezig zijn. Bovendien ben je in staat om zaken in je hoofd te verdraaien. Denk bijvoorbeeld aan de dingen die wel op je horloge zitten, maar die je niet hebt getekend en de dingen die niet op je horloge zitten, maar die je wel hebt getekend. Dat betekent dat ergens in je hoofd een associatie heeft plaatsgevonden die er in de werkelijkheid niet is. Het lijkt er dus op dat je een filter hebt die slechts dié gegevens uit de omgeving doorlaat die je belangrijk vindt: *selectieve perceptie* (zie ook figuur 1.1). Daarmee wordt duidelijk dat je niet anders dan bescheiden kunt zijn over het waarheidsgehalte van je perceptie van de omgeving. En wat voor een horloge geldt, geldt helemaal als je je een oordeel vormt over het gedrag van een ander persoon. In de omgang met personen is het daarom noodzakelijk om te beseffen dat je niet dé waarheid van een persoon ziet, maar slechts jouw waarheid.



Figuur 1.1 Filterwerking

We maken gebruik van dit filter omdat ons systeem de overload aan gegevens niet kan verwerken. Stel dat je alles zou moeten registreren en opslaan wat er in je omgeving gebeurt. Dat is gewoonweg onmogelijk. Een filter is dus een goed mechanisme, maar je moet je wel bewust zijn van de beperkingen. Je neemt heel veel zaken niet waar die er wel zijn.

1.3 Probleemstelling op de omgevingsschil

Mensen hebben de neiging om de meeste problemen op de omgevingsschil te plaatsen. Probleemstellingen die op de omgevingsschil thuishoren, beschrijven een problematische omgeving. Bijvoorbeeld: mijn directeur is directief, een bepaalde collega is altijd aan het klagen, mijn klant betaalt niet, de jeugd van tegenwoordig is lui, mijn buurvrouw zeurt, mijn ouders hebben me nooit gesteund, er is hongersnood in Sudan, de bloemkool is uitverkocht. Zo zijn er op de buitenste schil vreselijke problemen en eenvoudige problemen. Een gemeenschappelijk kenmerk is dat de oorzaak of 'schuld' van het probleem in je omgeving ligt. De probleemstelling is te formuleren als:

Mijn omgeving is het probleem.

Daarmee positioneer je jezelf als slachtoffer van die omgeving: 'Mijn omgeving is het probleem.' Bijvoorbeeld: 'Mijn directeur neemt mij niet serieus.' Zoals ik in het voorwoord al aangaf, is het belangrijk om problemen op de juiste schil te plaatsen, om daarmee de *juiste diepgang* van het probleem te vinden. Voor problemen op je omgevingsschil betekent dit dat je moet onderzoeken of je waarneming en de daaraan gekoppelde emotie wel klopt. Je weet immers dat jij ook een filter hebt en dat je alleen openstaat voor zaken die jij belangrijk vindt. Daarom moet je proberen je waarneming van je normering te scheiden. Beschrijf eerst de feiten zoals je die in je omgeving ervaart. Ofwel, beschrijf puur je waarneming: de omgeving doet zus of zo. In het voorbeeld van de directeur kan dat betekenen dat je 'Mijn directeur neemt mij niet serieus' vervangt door: 'Mijn directeur neemt nooit mijn suggesties over.' Stel jezelf vervolgens twee vragen:

1 *Is dit altijd zo?*

Doet de omgeving altijd ...? Wellicht zie je het wat te zwart-wit. Probeer in ieder geval de nuance aan te brengen en herformuleer je probleemstelling. Bijvoorbeeld: 'De omgeving doet vaak ...' In het voorbeeld van de directeur: 'Mijn directeur neemt te weinig mijn suggesties over.'

2 *Klopt mijn oordeel, mijn norm?*

Is het echt terecht dat ik voel dat de omgeving ..., of kan ik er iets anders bij denken of voelen? Bijvoorbeeld: 'Is het terecht dat ik voel dat mijn directeur mijn suggesties niet overneemt, of kan ik er iets anders bij denken of voelen? Ligt het misschien toch aan de kwaliteit van mijn suggesties?'

Probeer naar aanleiding van je nieuwe inzichten de probleemstelling te herformuleren en doe dat in de ik-sfeer. We gaan het jouw probleem maken en niet het probleem van je omgeving. Je zult merken dat je probleem daarmee een andere lading krijgt. Bijvoorbeeld: 'Ik vind het vervelend dat ik niet precies weet of de om-

geving ...' Of: 'Ik vind het lastig dat de omgeving ...' In het directeursvoorbeeld: 'Ik vind het lastig dat mijn directeur te weinig suggesties overneemt.'

Zo, nu zit jij achter het stuur. Het is niet langer een probleem van je omgeving, het is nu jouw probleem. Het prettige daarvan is dat je nu alle kanten op kunt. Van klagen tot aanpakken, van accepteren tot weggaan. De keuze ligt nu bij jou en niet bij je omgeving. Je hebt de omgeving wat feitelijker waargenomen en je hebt je emotie bewust losgekoppeld van je waarneming. Dit geeft je meer ruimte om naar een betere oplossing toe te werken. Het geeft je in ieder geval meer ruimte om over een probleem te communiceren.

1.4 Communiceren vanuit selectieve perceptie

Soms ontstaan er conflicten omdat er in de *manier van communiceren* iets misloopt. Vaak komt dat doordat de gesprekspartner te weinig 'ruimte' ervaart om een mening te kunnen uitspreken. Zaken worden te stellig gebracht, alsof het de enige waarheid is en niet slechts een selectieve perceptie. Door écht te accepteren dat jij niet de objectieve waarheid bepaalt én doordat je dit weet over te brengen op anderen, schep je voor je omgeving ruimte om een volwassen dialoog te voeren. Een aantal communicatievoorbeelden is in tabel 1.1 weergegeven.

Tabel 1.1 Communiceren vanuit selectieve perceptie

Niet	Wel
Het is zo	Dat vind ik zo/Mijn beeld is .../Het lijkt mij dat ...
Jij bent zo ...	Ik vind je zo ...
Dat is onzin	Dat vind ik onzin/Daar denk ik anders over
Het is het beste dat ...	Het lijkt mij het beste dat ...

Accepteer dat anderen er door hun filter andere waarheden op na kunnen houden. Juist door dit begrip verhoog je de kans op een goede oplossing van een probleem. Het **BNE**-proces (Beelden Naast Elkaar) dat ik in hoofdstuk 3 bespreek, gaat hier verder op in.

Opdracht 1.2

Beschrijf welke omgevingen je dermate belangrijk vindt dat je daarin wilt investeren. Je bivakkeert in verschillende omgevingen. Om de theorie in de praktijk te kunnen vertalen, is het goed om drie specifieke omgevingen te kiezen waarin je graag wilt investeren. Voorbeelden van omgevingen zijn: familie, werk, verenigingen enzovoort.

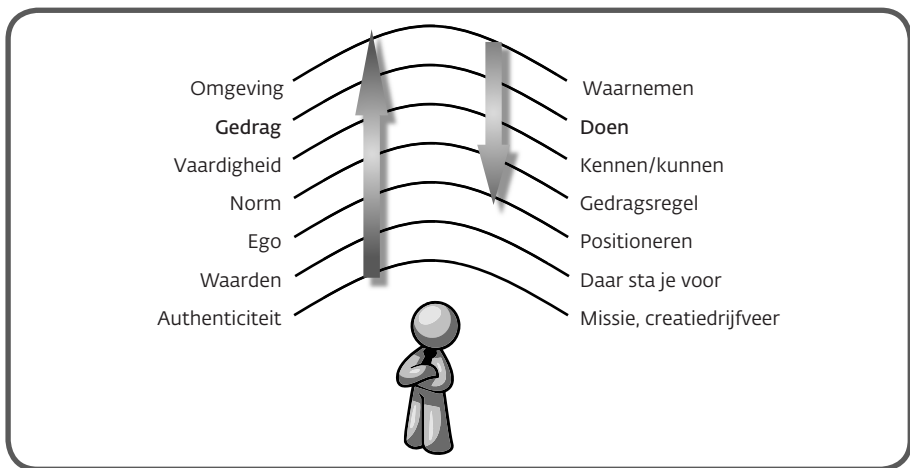
Samenvatting

- > De omgevingsschil bestaat uit de omgeving zoals je die waarneemt. Dat betekent dat die omgeving niet de werkelijke omgeving is omdat je alleen maar die aspecten waarneemt die voor jou belangrijk zijn: selectieve perceptie. Een filter blokkeert een overload aan informatie en je neemt dus heel veel zaken niet waar die er wel zijn.

 - > Het is ook mogelijk dat je denkt dat er in je omgeving dingen gebeurd zijn die in werkelijkheid niet hebben plaatsgevonden. Je bent in staat om in je hoofd gebeurtenissen te verdraaien.

 - > Probleemstellingen die op de omgevingsschil thuishoren, beschrijven een problematische omgeving. In de praktijk hebben veel mensen de neiging om problemen op de omgevingschil te plaatsen en er vervolgens niets mee te doen. Daarmee positioneren ze zich als slachtoffer. Het is dus verstandig om probleemstellingen op de omgevingsschil nader te onderzoeken. Dit doe je door goed naar de formulering van de probleemstelling te kijken. Vraag jezelf af of het probleem niet te zwart-wit is geformuleerd en of de emotionele lading die je ervaart wel terecht is. Formuleer de probleemstelling altijd in de ik-sfeer.

 - > Probeer bij onderlinge communicatie er rekening mee te houden dat wat jij ervaart slechts jouw perceptie is en niet de waarheid.
-



Het zeven-schillenmodel: (2) De gedragsschil