

Waarom een effectief leider niet zonder zelfbewustzijn kan

De meeste managers beschikken over goede technische vaardigheden, zijn gemotiveerd om te slagen en sociaal genoeg om hun relaties te managen. Toch is er voor wezenlijk leiderschap meer nodig. Daar komt namelijk ook iets ongrijpbaars als 'zelfbewustzijn' bij kijken. Diverse studies tonen aan dat een hoge zelfbewustzijn-score de beste voorspeller is van algeheel succes. Waarom dat zo is en hoe zelfbewustzijn effect sorteert, lees je in deze white paper.

In het bedrijfsleven, met name de IT-wereld, spreekt men in toenemende mate over *softskills*. Daarmee worden de persoonlijke, sociale en intellectuele vaardigheden bedoeld die iemand tot z'n beschikking heeft om te slagen. Het begrip is ontstaan als aanvulling op de zogenaamde *hardskills* waarmee technische- en apparaat gerelateerde vaardigheden worden bedoeld.

Ook in *business schools* en *corporate mentorship* programma's staat de ontwikkeling van 'zachtere' kwaliteiten meer in de aandacht, gesteund door de gedachte dat talent, hard werken en praktische skills onmisbaar, maar ook beperkt zijn. Om voorbij te kunnen gaan aan die beperkingen is een bewust-zijn van jezelf en van de mensen om je heen noodzakelijk.

Een werkelijk leider bezit het vermogen om een ruimte die hij betreedt te 'lezen' (sociaal bewustzijn). Daarbij onderkent hij het effect dat hij heeft op de mensen die in de ruimte aanwezig zijn (zelfbewustzijn). Het is deze competentie die hem in staat stelt om niet eerder aangeboorde kwaliteiten te ontsluiten. Empathie is hierbij het sleutelwoord.

'Observe all men, thy self most' **Benjamin Franklin**

ZELFBEWUSTZIEN

Allereerst het begrip zelfbewustzijn, dat klinkt een beetje vaag, als van in kleermakerszit op een berg met gesloten ogen mantra's zingen. Is dat het ook? In zekere zin wel want het vraagt om bezinning en introspectie. De Van Dale zegt:

- Zelfbewustzijn = Het beseffen en kennen van het bestaan van iets of van zichzelf.

Het blijft ongrijpbaar. Mogelijk geeft de volgende definitie iets meer houvast: 'Zelfbewustzijn is de beleving van de eigen identiteit; van wie we zijn en wat we doen, denken, voelen of hebben meegemaakt. Zelfbewustzijn is zowel de beleving van wat er in eigen geest en lichaam omgaat, alsook het besef van het eigen bestaan. Het is een aspect van het menselijk bewustzijn'.

Wat de definiëring ook lastig maakt, is de verschillende betekenis die mensen aan zelfbewustzijn geven:

- De een ziet het als introspectief zijn, kijken naar je emoties en reflecteren op de vraag waarom je in je gedrag naar anderen *up* of *down* bent.
- Een ander ziet het als een zich bewust zijn van persoonlijke waarden en levensdoelen.
- Weer anderen beperken het tot weten wie er 'leuk' is of niet en welke activiteiten plezier of verveling brengen.

Een treffende beschrijving van een zelfbewuste persoonlijkheid is de volgende:

‘Een mens beschikt over zelfbewustzijn als hij een gevoel voor eigen waarden heeft ontwikkeld, een gezonde mate van zelfvertrouwen heeft, de eigen persoon realistisch beziet, innerlijk harmonieus en stabiel is, en zichzelf accepteert in al zijn hoedanigheden.

Een zelfbewust persoon weet dat zijn persoonlijkheid zich voortdurend verder ontwikkelt en werkt daar ook aan, maar blijft zich in elke fase van dit proces één met zichzelf voelen. Hij wordt niet steeds geplaagd door twijfels over zichzelf en komt niet tegen zichzelf of tegen zijn omstandigheden in opstand. Zelfbewustzijn is een voorwaarde voor innerlijke rust en evenwichtigheid en komt tot uitdrukking in een standvastig optreden.

Zelfbewuste mensen gedragen zich niet humeurig of wispelturig, ze zijn te vertrouwen en hun reacties zijn doorgaans goed in te schatten. Ze hebben het niet nodig een raadsel voor hun omgeving te zijn. Ze nemen doordachte beslissingen en weten doorgaans hun plannen door te voeren.

Zelfbewuste mensen zijn echter allerm minst perfect en zonder fouten. Wel zijn ze vaak eerder bereid om verantwoordelijkheid te aanvaarden voor hun handelen en de gevolgen ervan.’

‘It is all about attitude: Hoe hoger je komt, hoe belangrijker het is jezelf te zijn (en te blijven)’ **Freek Paludanus**

LEIDERSCHAP

In tegenstelling tot andere medewerkers in een organisatie, heeft een leider geen instrumenten om in te zetten, behalve zichzelf. De persoon van de leider is hét instrument waarmee de interactie binnen en buiten de organisatie plaatsvindt. Het spreekt vanzelf dat zelfbewustzijn daarbij onontbeerlijk is. Zelfbewustzijn in de zin van dat een leider zijn impact op de mensen om hem heen doorziet en bereid is na te denken over het waarom van zijn handelen en de fouten die hij met zijn bedrijf heeft gemaakt. En dat alles om steeds zijn beperkingen te blijven beseffen.

Een zelfbewuste houding straalt je uit naar je omgeving. Op de werkvloer creëert het een sfeer van vertrouwen en dat verbetert de communicatie. Het zet mensen ertoe aan om verantwoordelijkheid voor zichzelf en hun werk te nemen, en dat vergroot het verantwoordingsgerichte leidinggeven. Door met aandacht aanwezig te zijn en vertrouwen te geven, neemt stress af waardoor productiviteit en creativiteit toenemen.

Ondersteund door cijfers...

Korn Ferry analisten David Zes en Dana Landis waren in 2013 de eersten met cijfermateriaal over de relatie tussen zelfbewust leiderschap en financiële prestaties van organisaties. In *A Better Return on Self-Awareness* concluderen zij dat ‘*public companies with a higher rate of return (ROR) also employ professionals who exhibit higher levels of self-awareness*’.

Voor hun onderzoek analyseerden zij 6.977 zelfevaluaties van 486 bij beursgenoteerde organisaties werkzame professionals. Hun doel daarbij was ongelijkheid (blinde vlekken) tussen zelfverklaarde kwaliteiten en beoordelingen door collega’s te ontdekken. Tegelijkertijd beoordeelden ze de financiële prestaties van de bedrijven waar de professionals werkzaam waren. Telkens was de vraag:

‘Zien individuele leiders zichzelf net zo als anderen hen zien?’ en ‘Hoe belangrijk is een cultuur van wijdverspreid feedback geven?’

Vervolgens zetten zij het gehalte aan blinde vlekken af tegen de behaalde bedrijfsresultaten. Daaruit kwam naar voren dat:

- Het management bij slecht presterende bedrijven 20% meer blinde vlekken had dan die bij financieel sterke organisaties;
- Het management bij slecht presterende bedrijven 79% meer kans had op een gering algemeen bewustzijn dan die bij goed presterende organisaties.
- Bedrijven met veel zelfbewuste professionals presteerden gedurende de 30 maanden dat de aandelenkoersen werden gevolgd, constant beter dan die met een laag percentage.

Zelfkennis, een leiding die weet wat hun blinde vlekken zijn, blijkt onontbeerlijk voor een positief bedrijfsresultaat.

Een verklaring...?

Als een leider zijn eigen onbewuste aansturing niet kent, kunnen zijn reacties, houding en beslissingen niet open en onbevooroordeeld plaatsvinden. Onbewuste mechanismen sturen altijd af op de zekerheid van het vermijden van eigen pijn. De besluitvorming komt dan van één kant waardoor dat wat verdrongen is, meestal onder de tafel verdwijnt. Daar doet het onzichtbaar en ongrijpbaar zijn werk wat zich vaak vertaalt in subtiele weerstand en sabotage.

Bijvoorbeeld als het topmanagement van een bedrijf beweert dat het *‘empowerment voor iedereen’* wil om vervolgens te ontdekken dat het daarvoor macht en invloed moet inleveren. Zo’n proces kan dan ineens vastlopen. Misschien wel omdat een manager een fantastisch, door zijn medewerkers verzonden idee om de kwaliteit te verbeteren, subtiel tegenhoudt, uit angst invloed te verliezen als het project aan een ander wordt toegewezen. Of neem een directieteam waar geen wezenlijke openheid en samenwerking is omdat men (vaak onbewust!) denkt: ‘Ik vertel mijn collega’s zo min mogelijk anders gaan ze zich met mijn bedrijfsvoering bemoeien. Ik ben bang dat ik dan mijn vrijheid kwijtraak.’

Onbewust leiderschap –je beperkingen niet kennen- kan daarom tot gevolg hebben dat kennis niet stroomt en innovatie wordt geremd. Veel voorkomende misverstanden zijn de volgende:

- Binnen een organisatie heerst er verwarring over waar het naartoe moet met het bedrijf, terwijl de leiding veronderstelt dat de koers helder is en dikwijls is gecommuniceerd.
- De uitspraken van de leiding blijken volstrekt in tegenstelling met wat de werknemers het bedrijf zien doen. Neem bijvoorbeeld een door het bedrijf gevoerde slogan als ‘bij ons staat de klant centraal’ terwijl voor elk klantverzoek hoge kosten in rekening moeten worden gebracht.
- Een sterk contrast tussen de uitgedragen kernwaarden en de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Het jaarverslag bijvoorbeeld noemt dat het bedrijf een cultuur van vertrouwen en *empowerment* creëert terwijl voor elke handeling verschillende handtekeningen moeten worden verzameld.

Uit onderzoek (Church & Waclawski 1999) blijkt een positieve relatie tussen de mate waarin een leidinggevende zich bewust is van de effecten van zijn gedrag en het oordeel dat hogere leidinggevend en medewerkers hebben over de effectiviteit van de leiding.

Bedenk ook dat een leider die zich niet bewust is van zijn kracht en zwakheden, vaak omringd is door medewerkers die een scherper beeld van hem hebben dan hijzelf. Dat doet in hoge mate afbreuk aan zijn geloofwaardigheid.

‘It is very important to have a feedback loop, where you are constantly thinking about what you’ve done and how you could be doing it better.’ **Elon Musk**

WAT MAAKT EEN LEIDER ZELFBEWUST?

In zijn werk *Confessiones* schreef de vroeg christelijke denker Augustinus van Hippo: ‘En de mens trekt erop uit om de hoogte van de bergen te bewonderen, de machtige golven van de zee, de brede rivierbeddingen, het bereik van de oceaan, en het circuit van de sterren, en gaat voorbij aan het mysterie van hemzelf zonder een enkele gedachte.’ De ander kennen is een graadmeter voor emotionele intelligentie, jezelf kennen zou wel eens een teken van wijsheid kunnen zijn.

Zelfkennis dus, een zelfbewust leider kent zijn beweegredenen en die van zijn bedrijf. Hij weet wat hem motiveert en daarom ook wat hem te doen staat.

1) Onderkennen van tekortkomingen

Iemand die zijn beperkingen kent, kan daaraan iets doen. Wie zijn eerdere fouten erkent, maakt ze niet snel een tweede keer. De bereidheid om van fouten te leren, maakt dat iemand zich verder kan ontwikkelen en een betere leider wordt. Bovendien geeft zelfkennis een leider het perspectief zich te omringen met mensen die hem zullen aanvullen en ondersteunen. Hij heeft geen belang bij een legertje ja-knikkers om zich heen. Hij kent zijn eigen kwaliteiten en is daarom ook goed bestand tegen mensen in zijn team die met sterkere ideeën komen dan de zijne. Het doel en de kwaliteit staan voorop, niet zijn persoon. En omdat een zelfbewust leider vertrouwd is met de eigen zielenroerselen, zullen zijn kwetsbaarheden en pijnlijke emoties zich niet onverwacht en op ongepaste wijze openbaren.

2) Positief beïnvloeden

Iemand die zelfbewust is, staat dicht bij de realiteit. Hij kent zichzelf en is in staat om typische leiderschapseigenschappen zoals autoriteit, kracht en besluitvaardigheid in te zetten zonder dat hij daar anderen mee tegen zich in het harnas jaagt. Hij weet immers hoe zijn gedrag overkomt op anderen en zal daar op acteren. Een manager die authentiek is, zal ook anderen tot nadenken en voelen aanzetten. Hij inspireert waardoor er verandering kan ontstaan zonder dat er direct de focus op ligt. Een leider met zelfkennis weet zijn visie te volgen door strategisch te denken en door charismatisch op te treden zonder dat dit tot grootheidswaan en risicogedrag leidt.

De zelfbewuste leider herken je aan de manier waarop hij:

Ontwikkelt – door zich op een doorvoelde manier te verhouden tot zichzelf, zijn directe team, zijn medewerkers en de wereld om hem heen, zal hij beter in staat zijn een gezamenlijk koers te bepalen.

Communiqueert – door werkelijk iets te zeggen en werkelijk te willen horen. Dit is voelbaar en heeft effect op elk contact in een organisatie.

Motiveert – door authentiek te zijn, te handelen vanuit een persoonlijk leiderschap, weet hij mensen aan te spreken, te prikkelen om het beste uit zichzelf te halen.

Coacht – door het onderkennen van eigen beperkingen ontstaat er oog voor de tekortkomingen van anderen. De aanvaarding hiervan is voor hem vertrekpunt om vanuit verder te ontwikkelen.

‘Leaders who are mindful tend to be more effective in understanding and relating to others, and in motivating them to shared goals. Hence, they become more effective in leadership roles.’ **William George**

HOE ONTWIKKEL JE ZELFBEWUSTZIJN?

Zelfbewustzijn neemt toe met het steeds beter leren kennen van je binnenwereld. Het gaat om het kunnen waarnemen van je denkpatronen, oordelen, belangen en het daaronder voelen van je drijfveren, gevoelens en behoeften. We hebben allemaal onbewuste conditioneringen en angsten. Pas als we die leren kennen, kunnen we ons vrijmaken van onze standaardreacties. Hoe scherper je je je binnenwereld kunt aanschouwen, hoe meer vat je krijgt op en acceptatie van wat er in de buitenwereld gebeurt. Het geeft innerlijke vrijheid en de optie keuzes te maken.

Maar hoe doe je dat, het kijken naar en herkennen van je eigen mechanismen? Hoe leer je jezelf een reflecterende houding aan en pauzes in te lassen om ‘je spiegelbeeld aan te scherpen’ en blinde vlekken inzichtelijk te maken? Heb je daar wel de tijd voor?

Zelfreflectie

Zelfreflectie is het overdenken van je eigen gedachten, gevoelens, handelingen en de effecten daarvan. Het is een voorwaarde om je zelfkennis te vergroten en om situaties in de toekomst effectiever te hanteren. Grofweg zijn er drie momenten van reflectie mogelijk: vooraf, tijdens en achteraf.

1. Anticiperende reflectie betekent dat je van tevoren bedenkt hoe je kan of zal reageren in een bepaalde situatie.
2. Reflectie tijdens de situatie of ‘*reflection in action*’ is de meest uitdagende vorm van zelfreflectie omdat het om een perspectiefswitch op hetzelfde moment vraagt. Je bent onderdeel van de omstandigheid en moet tegelijkertijd afstand nemen om je reactie op de situatie te onderzoeken.
3. Achteraf reflecteren of ‘*reflection on action*’ is de meest voorkomende vorm, omdat er dan rust en tijd is om terug te blikken.

De kunst is om reflectie een continue proces te laten worden als onderdeel van een lerende houding. Zelfbewustzijn begint daarom met een besluit; het voornemen om blijvend op onderzoek te gaan en onbevreesd te reflecteren op eigen gedrag en op het effect ervan op anderen. Ieder gaat daarin zijn eigen weg. Voor sommigen betekent het de confrontatie opzoeken in psychologische en lichaamsgerichte therapiegroepen, anderen houden het dichterbij huis en gaan dagelijks mediteren en weer anderen gaan het gesprek met zichzelf aan door veel te schrijven. Met name ‘*free-writing*’, schrijven zonder er veel bij na te denken is een goede methode om je onderbewustzijn, je angsten, je geneugten en alles daartussen te verkennen.

Toch is het best lastig om jezelf onder ogen te komen. Veel mensen vinden het daarom prettiger om zich te laten testen. Het is een toegankelijke manier om bij jezelf en je functioneren stil te staan. Er zijn legio (online) testen die helpen je bewust te laten worden van je innerlijke mechaniek, je denkstijl, je gedrag, je talenten of je persoonlijkheid. Spreek dat je aan, kijk dan hier eens naar:

- **[The Meyer- Briggs Type Indication test](#)**: een klassieker onder de assessments die je veel kan vertellen over je natuurlijke werkstijl en de manier waarop je met anderen communiceert. De *issues* waar je je als leider bewust van moet zijn.
- **[DISC persoonlijkheidstest](#)**: een test die sterk in populariteit toeneemt. Het geeft je inzicht in je gedrag en persoonlijkheid, hoe je samenwerkt met collega's en hoe je omgaat met conflicten.
- **[Strengsfinder](#)**: met een #1 notering op bestsellerslijst *Wall Street Journal* en *BussinesWeek*. Met de *strengsfinder* methode ontdek je waarin je sterk bent, wat je manier van denken is en in welk type werk je van nature floreert.

EEN OEFENING

Misschien heb je de tijd noch het budget voor een formeel programma. Wellicht helpt dan de volgende oefening je op weg.

Neem de eerstvolgende keer dat je een teammeeting leidt, vooraf een paar minuten voor jezelf om de ruimte te observeren. Kijk naar de mensen. Zijn ze opgewekt of gefrustreerd, vriendelijk of klagerig of juist helemaal stil? De meeting kun je dan openen met een empathische vaststelling en misschien een vraag over wat je hebt geobserveerd. Is de sfeer negatief, haal dan de oorzaak boven tafel en de spanning er direct af. Het stelt mensen gerust en je kunt met het 'echte werk' van start gaan.

Doe vervolgens een stap terug en ga je eigen aanwezigheid na. Laat je lichaamstaal voldoende zien dat je open staat voor een gesprek? Toon je voldoende je betrokkenheid door op een open manier aan de conversatie deel te nemen, of ben je aan het oordelen en duw je het gesprek jouw kant op? Hoe overtuig je de aanwezigen dat ze je kunnen vertrouwen, dat je ook hun belangen voor ogen hebt? Wees je hiervan bewust. Als jij geloofwaardig maakt dat je hen ziet en hoort, zullen zij jou een heel eind volgen

En tenslotte, als er een goede *vibe* in het team is, gebruik dit dan om de energie te laten aanzwellen. Houd mensen actief en betrokken. Geef ze het woord, laat het team uitdrukking geven aan eigen ideeën. Creëer een participerende sfeer door gebruik te maken van flipcharts en schrijfblokken op tafel. Als iedereen een marker heeft, heeft iedereen een stem. En volg dat op met een e-mail met alle genoemde actiepunten, om aan te tonen dat je echt luistert. Dit bewustzijn biedt je toegang in het potentieel van je team, en dat van jezelf als leider. Het helpt je ervoor te zorgen dat mensen de meeting met energie verlaten.

OF EEN TRAINING

Een andere manier om hulp te krijgen bij de 'zoektocht naar binnen' en het aanleren van een reflecterende leiderschap-stijl is het volgen van een *leadership* programma. Zo'n training leert je op een andere manier kijken naar jezelf en de dingen op je werk. Daarmee vergroot je je bewust-zijn van je omgeving en versterk je je impact op de wereld om je heen.

Zo verzorgt Global Knowledge het trainingsprogramma 'Actief Leiderschap voor IT-professionals' met daarin veel aandacht voor het (onder)kennen van eigen drijfveren en behoeften van anderen. Daarbij krijg je praktische vaardigheden aangereikt om adequaat te reageren op uiteenlopende situaties

Tijdens de achtdaagse leergang ga je onder meer inzien:

- Waarom je communiceert (praat en luistert) zoals je doet
- Waarop je op informatie reageert zoals je doet
- Hoe je op anderen overkomt
- Hoe je de (re)acties van anderen opvat
- Hoe je je boodschappen (schriftelijk en mondeling, formeel en informeel) beter afstemt op de behoeften van anderen en effectiever communiceert.
- Hoe je op jouw beurt anderen motiveert tot **de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap**.

Meer weten over deze praktijkgerichte training? Bekijk dan de [website](#) of neem contact op via **XXX**

'Self-awareness gives you the capacity to learn from your mistakes as well as your successes. It enables you to keep growing.' **Lawrence Bossidy**