

COLUMN



BEN TIGGELAAR

Te veel 'jezelf zijn' is niet goed

Authenticiteit is populair. Managers willen graag 'authentieke leiders' worden, volgen cursussen op dit gebied en laten zich coachen. Anderen willen vooral 'zichzelf' zijn op het werk en lezen in boeken en tijdschriften hoe dat moet. Dat we zoeken naar authenticiteit, geloofwaardigheid en echtheid binnen het bedrijfsleven is niet zo gek. Schandalen en crises hebben er voor gezorgd dat het vertrouwen in managers de laatste tien jaar sterk is gedaald. Tegelijk geldt dat de betrokkenheid van medewerkers wereldwijd aan het dalen is. Volgens onderzoeksbureau Gallup is een van de oorzaken daarvoor dat ons werk vaak niet aansluit bij onze persoonlijke waarden.

Volgens Insead hoogleraar Herminia Ibarra zitten er echter allerlei haken en ogen aan de nacht naar authenticiteit. In het meest recente nummer van *Harvard Business Review* schrijft ze over haar onderzoek op dit gebied.

Een van Ibarra's eerste vragen is wat er nu eigenlijk wordt bedoeld met authenticiteit.

Sommige mensen zien authenticiteit als 'trouw zijn aan jezelf'. Maar aan welke zelf dan? Iedereen speelt verschillende rollen in zijn werk en in de rest van zijn bestaan.

Anderen zien authenticiteit als doen en zeggen wat je voelt. Maar wie leiding geeft ondermijnt zichzelf in veel gevallen als hij te veel op zijn gevoel afgaat of te snel zijn emoties deelt met collega's.

Je kunt authenticiteit ook zien als het vasthouden aan je overtuigingen. Maar als die overtuigingen gevormd zijn in een andere rol, kan het zomaar zijn dat ze je niet helpen in een nieuwe baan.

Wie leiding geeft ondermijnt zichzelf in veel gevallen als hij te veel op gevoel afgaat

Volgens Ibarra leidt al dat streven naar authenticiteit en jezelf zijn vooral tot problemen wanneer mensen aan een nieuwe baan beginnen. Een speelse aanpak waarbij we nieuwe benaderingen uitproberen, is bij het invullen van een nieuwe rol uiteindelijk doeltreffender dan de overtuiging dat anderen je moeten nemen zoals je bent. Authenticiteit wordt vaak gebruikt als excuus voor het vastklampen aan wat bekend en vertrouwd voelt. Maar een stap vooruit zetten in je carrière betekent vrijwel altijd dat je uit je 'comfort zone' moet en nieuwe aanpakken moet onderzoeken. Dat voelt nooit authentiek, maar juist vreemd in het begin, zegt Ibarra. Het betekent simpelweg dat je leert.

Ibarra geeft ook praktische tips voor mensen die een nieuwe stap in hun loopbaan zetten. Ze raadt af om te veel bezig te zijn met zoeken naar antwoorden in jezelf, met introspectie. Juist het experimenteren met nieuwe manieren om het werk gedaan te krijgen en de ervaringen en reacties die dat oplevert, leiden tot nieuwe inzichten. Drie dingen helpen daarbij. Kijk allereerst naar rolmodellen, bijvoorbeeld naar oudere en meer ervaren collega's. Wacht niet tot het perfecte exemplaar voorbijkomt, maar kijk af van meerdere mensen. Zie daarnaast het oppakken van een nieuwe baan of taak als een ontwikkelingsproces. Probeer niet meteen topprestaties neer te zetten, maar stel jezelf vooral ten doel om te leren. En, zegt Ibarra, houd niet dwangmatig vast aan het beeld dat je op dit moment van jezelf hebt, maar accepteer dat je verandert met de nieuwe ervaringen die je opdoet als mens. Adaptieve authenticiteit, noemt Ibarra dat. Probeer op een speelse manier meerdere versies uit van jezelf en ontdek welke daarvan het beste werkt voor jou en je omgeving. Dat is effectiever dan stijfkoppig vasthouden aan het verleden of krampachtig 'werken aan jezelf'.

Ben Tiggeelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap