

Een goede leider is vrij en bewegelijk

10 minuten leestijd



'De training The Undefended Leader hielp mij in te zien dat leiderschap samenhangt met je persoonlijke geschiedenis en talenten, dat er meerdere leiderschapshoudingen bestaan en dat je die flexibel kunt inzetten. Zo kon ik mijzelf met nieuwe ogen gaan bekijken en in mijn eigen kracht gaan staan. Wat een zegen voor mijn werk!'

Margrietha Reinders, Predikant en pionier Protestantse Kerk in Nederland, Betondorp Amsterdam

Wat is goed leiderschap in de kerk? Simon Walker ontwikkelde de benadering The Undefended Leader, in de context van de theologische opleiding van predikanten aan Wycliffe Hall in Oxford. Hij zegt: 'Bewegelijkheid is de belangrijkste bekwaamheid die een leider zou moeten ontwikkelen.'

Instituut voor Undefended Leadership doet de belofte dat je na het volgen van een van hun tracks vrijer en bewegelijker bent geworden als leider, waardoor je bewuster aanwezig bent in verschillende situaties. Hoe ziet dat vrijer en bewegelijker worden er in de praktijk uit bij leidinggeven in de kerk? Oeds Blok en Liesbeth van Tongeren, initiatiefnemers van [Instituut voor Undefended Leadership](#), geven twee voorbeelden en aanwijzingen om mee te oefenen in de praktijk.

Vrijer worden van zelfbehoud, twijfel en compromissen

'Lig ik opnieuw in de clinch met mijn vrouw. En terecht hoor. We hadden afgesproken samen uit eten te gaan en dan komt er precies die avond een vergadering van het jeugdwerk tussendoor waarin ze mij vragen om een bijdrage te leveren. Het loopt al langere tijd stroef binnen het jeugdwerk en nu vragen ze eindelijk om hulp. Een kans die ik niet voorbij kan laten gaan toch? Ja, mijn vrouw heeft wel gelijk. Ik durf geen 'nee' te zeggen. Hé bah, ik voel me ellendig en ook nog eens schuldig. Ze heeft al zoveel voor mij over.'

Waar komt het geen 'nee' durven zeggen vandaan? Wat kun je doen? Om de weg naar vrijheid te begrijpen, moeten we eerst de architectuur van ons ego begrijpen. Want het is ten diepste ons ego dat we verdedigen (Walker, 2019). De aandacht hiervoor brengt ons terug naar onze wortels, de wijze waarop we onze opvoeding hebben ervaren. Misschien is het gevoel herkenbaar van vroeger. Het opgroeien in een gezin waar conflicten taboe waren en je het gevoel had dat je iedereen tevreden moest houden. Je hebt niet geleerd dat de banden sterk genoeg zijn om iets te kunnen zeggen waar een ander niet blij mee is, bang dat mensen niet meer tevreden met je zijn als je niet levert wat wordt gevraagd, bang dat de banden breken.

Misschien lijkt je wel op de speler die op het voetbalveld steeds alle gaten dichtloopt. Dat werkt niet. Je verliest jezelf en anderen komen niet in hun spel. *Undefended* doelen stellen is juist de gemeenteleden en de gemeenschap helpen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat is je doel en taak, zoals Paulus het schrijft: de heiligen toerusten voor het werk in zijn

dienst (Efeziërs 4:11 De Nieuwe Bijbelvertaling). In het beeld van de voetbalwedstrijd: geef een assist! Wat betekent dit in de geschetste situatie? Vraag de jeugdouderling om de bijdrage die jij zou verzorgen op zich te nemen. En bied hem of haar eventueel je hulp om dit te kunnen doen.

'Leiderschap is de activiteit – welke activiteit dan ook – die anderen dieper leidt naar het volle menszijn: wat hen in staat stelt om het leven dat zij, als een uniek persoon binnen de geschapen mensheid, hebben ontvangen te aanvaarden en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen.' (Walker, 2019 pag. 185)

Walker onderscheidt vanuit de opvoedomgeving vier ego's die zijn terug te voeren op het wel of niet vertrouwen van jezelf en de ander (Walker, 2019). In het voorbeeld van het 'aanpassend ego' is er actie nodig met vertrouwen door te leren 'nee' zeggen. Vertrouwen is van groot belang voor de vorming van het ego. Dit heeft te maken met gevaar. De wereld is niet altijd veilig. En dat geldt in het bijzonder voor kinderen. Een kind zoekt bescherming en doet dat in de eerste plaats in de verbinding met mensen die het voor hem of haar kunnen opnemen. Walker (2019) geeft aan dat "als hechte verbintenissen ontbreken, kinderen uitvluchten zoeken naar een mix van, wat psychologen noemen, 'zichzelf vasthouden' en 'zelfpromotie' om zichzelf veilig te voelen. Dergelijke gedragspatronen, ontwikkeld tijdens de jonge jaren, zijn robuust en opmerkelijk lastig om te veranderen." (pag. 68).

De wijze waarop je ego is gevormd in de jonge jaren neem je mee als leider in het omgaan met je mensen, ook in zo'n gewone situatie met het jeugdwerk. Leiderschap is een uitdrukking van wie de leider van binnen is. Daarom is het noodzakelijk voor goed leiderschap om jezelf goed te leren kennen, te ontdekken waar onze wereld onveilig voor je voelt en wanneer je bezig bent om jezelf te verdedigen. Je hiervan bewust worden en hier bij stil durven staan, is de eerste en zeer belangrijke stap om op weg te gaan naar een vrijer bestaan.

'Training en coaching rondom Undefined Leadership heeft mij veel ruimte en rust gebracht. Ik ben in mijn wekelijks ritme meer ruimte gaan zoeken voor ontspanning en reflectie. Door lastige vragen te verkennen en worstelingen te omarmen, kwam de weg vrij om meer te gaan koersen op gevoel en vertrouwen. Hiervoor moest ik bewuster met mijn tempo leren omgaan: ik heb leren slenteren in plaats van standaard door te rennen. Door deze rust ervaar ik ruimte om oprecht beschikbaar te zijn voor anderen, ook in drukke dagen.'

Remco Spithoven, Lector Maatschappelijke Veiligheid, Hogeschool Saxion

Bewegelijker worden in het innemen van diverse leiderschapshoudingen

Naast het vrijer worden als persoon, is een belangrijk facet van leidinggeven het inspelen op de situatie die zich voordoet en daardoor op de veranderende omstandigheden in de snel veranderende samenleving. Iedere situatie vraagt om een benadering op maat. De *undefended leader* ontwikkelt de bewegelijkheid om verschillende leiderschapshoudingen aan te nemen, afhankelijk van de situatie. The Undefined Leader gaat uit van acht houdingen, die worden bepaald door drie verschillende krachten. Kort gezegd: de

bewegelijkheid om te kunnen kiezen tussen de voorgrond en de achtergrond, tussen sterke kracht en zachte kracht en tussen consolideren en uitbreiden. Er is hierbij sprake van een ecologie met de omgeving: als degene die leidinggeeft beweegt, is er beweging in het geheel van de gemeenschap.

'Ik geniet van preken. En gek genoeg, juist ook van de preekstoel. Ik voel me daar op mijn plek en geïnspireerd. Het is een veilige omgeving waar ik mijn rol als prediker vol overtuiging inneem. In een kerkenraadsvergadering is het anders. Daar is leidinggeven wel ingewikkeld. Neem bijvoorbeeld de situatie rond veranderingen in de liturgie. Het is een gevoelig onderwerp binnen onze kerkenraad en ik weeg mijn woorden zorgvuldig af. In feite zit de discussie hierover muurvast. Mijn eigen mening en visie inbrengen? Daar ben ik heel voorzichtig in omdat ik wel weet hoe verdeeld de meningen zijn. Toch raakt het mij wel als een lid van de kerkenraad zo pertinent tegen vernieuwing is. Maar nee, die emoties laat ik niet zien.'

Wanneer neem je de houding in op de voorgrond (bewegelijkheid tussen achtergrond en voorgrond) en meng je je in de discussie? Durf je sterke kracht te gebruiken als het past (bewegelijkheid tussen zachte en sterke kracht) om de vastgelopen discussie weer vlot te trekken?

Op de voorgrond ben je aanwezig, neem je ruimte in, geef jij de snelheid aan waarmee veranderingen gepaard gaan, sluit je aan bij bestaande afspraken en processen of werk je samen aan groepsdoelen. Op de achtergrond draag je bij aan structuren en uitgangspunten, aan visievorming en ben je reagerend of laat je het initiatief aan anderen. Iedere situatie is uniek en vraagt om een houding op de voorgrond of de achtergrond. Daartussen bewegen is de kunst.

Met sterke kracht bepaal je de agenda, je bepaalt de vorm en de richting in een situatie om een gewenst resultaat te bereiken. Sterke kracht is niet goed of fout. Het kan ten goede worden ingezet en ten kwade. Met zachte kracht durf je los te laten zodat de ander de agenda kan bepalen. Je sluit in de situatie aan bij wat er al is. Vaak zie je met zachte kracht af van je eigen succes om de hele groep in staat te stellen te slagen.

Vanuit het 'aanpassend ego' speelt angst voor conflict en het breken van de relatie mee in een zo'n situatie rondom liturgie met de kerkenraad. Lukt het je om je eigen angst onder ogen te komen en in vrijheid te handelen? Bijvoorbeeld door voorafgaand aan de kerkenraadsvergadering te bellen met de voorzitter en te overleggen over jouw inbreng. Je uit te spreken tijdens de vergadering en tegelijk open te blijven voor andere visies. Het omgaan met wat jij ervaart als weerstand en het openstaan voor een ander geluid geeft vrijheid bij de ander en bij je jezelf, je ego stort niet in. Als *undefended leader* ben je in staat om stil te staan bij je emoties en vrij genoeg te zijn om hier iets mee te doen.

Moment van de waarheid

Leren 'nee' zeggen en 'stil staan bij emoties' klinkt logisch en begrijpelijk, maar hoe leer je dat? Hoe maak je het gewenste gedrag je eigen? Want aan al dat weten heb je niet veel als het niet een beleving wordt (Rotmans, 2019). Kennis stuwt ons gedrag pas, als het een

beleving wordt (Oosterhof, 2017) en dat is de reden van training en oefening. Er is een ervaring nodig om nieuw gedrag je eigen te maken. Kies daarom een moment in je agenda waar het er op aan komt. Een situatie waarin je kunt oefenen om 'nee' te zeggen of 'stil te staan bij je emoties'. Bereid je daarop voor en zorg voor support van mensen om je heen (Tiggelaar, 2018) waardoor de omstandigheden zo ideaal mogelijk zijn om daadwerkelijk te oefenen in het vrijer en bewegelijker worden. Blijf oefenen en herhalen en oefenen en herhalen... en besef dat elke millimeter op de 'long walk to freedom' echt vrijheid betekent!

"Als leidinggevende krijg je veel over je heen. Je fungeert geregeld als een 'projectiescherm' van verlangens en frustraties, angsten en onvervulde behoeften van de mensen voor wie je je inzet. Simon Walker helpt om hiermee om te gaan. Zijn advies is niet (wat je vaak hoort): "Ontwikkel maar snel een dikke huid". Nee, Walker wijst de weg naar diepe zelfkennis en zelfacceptatie, geworteld in het jezelf aanvaard weten. Dit geeft de veiligheid en vrijheid om kwetsbaar te durven zijn, om jezelf niet steeds te verdedigen of dingen te willen controleren. Zelf heb ik veel gehad aan de goed onderbouwde inzichten en rijke ervaring van Simon Walker."

Dr. Robert Doornenbal, voorganger Nederlands Gereformeerde Kerk De Lichtboog, Houten

Zelf aan de slag? Volg een track en bestel het boek

Wil je zelf ontdekken hoe je jouw vrijheid en bewegelijkheid vergroot? Zou je willen groeien in het worden van een betere leider? Volg de training [Leidinggeven vanuit wie je bent – The Undefined Leader](#). De track is uitermate geschikt voor predikanten, pioniers en kerkelijk werkers en aan te bevelen om te volgen als gezamenlijke kerkenraad.

In de track wordt gebruik gemaakt van het boek 'Leidinggeven vanuit wie je bent – het geheim ontdekken van Undefined Leadership'. Je kunt het boek bestellen via [deze link](#).

"Het gedachtegoed van Undefined Leadership helpt je om je te bezinnen op je eigen rol in de interactie met je medemens. Het geeft bovendien inzicht in de situatie en begrip voor de ander en biedt handvatten om te oefenen in de praktijk. De benadering van Simon Walker doet recht aan de uniciteit van ieder mens en is, naast herkenbaar in je rol als leider, herkenbaar in alle lagen van het persoonlijke leven; je gezin, je werk, je kerk, de politiek en je vrije tijd. Het is een gedachtegoed dat je levensstijl kan worden!"

Ingrid Witteveen MEd, interim Intern Begeleider en didactisch coach, Spring, Zwolle

Over de auteurs

Dit artikel is geschreven door Oeds Blok en Liesbeth van Tongeren. Ze zijn geaccrediteerd coaches en trainers Undefined Leadership en werken onder licentie en supervisie van Human Ecology Education Ltd. Zij werken samen vanuit Instituut voor Undefined Leadership www.undefinedleader.nl. Oeds Blok is theoloog, gediplomeerd coach, pionier en docent. Liesbeth van Tongeren is HR professional, opleidingskundige, trainer en (communicatie)coach.

Bronnen

- Bijbel (2004). *De Nieuwe Bijbelvertaling*. Heerenveen: NBG.
- M. Oosterhoff (2017). *Vals alarm – leven met een dwangstoornis*. Amsterdam: Lucht Bv
- J. Rotmans (2019). *Omwenteling – van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- B. Tiggelaar (2018). *De Ladder – waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press.
- S.P. Walker (2019). *Leidinggeven vanuit wie je bent – het geheim ontdekken van Undefined Leadership*. Amersfoort: Instituut voor Undefined Leadership.

Voor meer ervaringen van deelnemers met de leertrack *The Undefined Leader* ga naar <https://www.undefinedleader.nl/ervaringen/>.