

## Extra artikel



### Leiding geven kan niet zonder zelfkennis

***Geen leiderschapstechnieken aanleren, maar op een andere manier gaan leven***

**Ze vliegen je om de oren, de leiderschapscursussen. Voor directeuren en leidinggevenden, en voor mensen die wat minder hoog op de maatschappelijke ladder staan. Maar een ‘undefended leader’, wat is dat eigenlijk? Het is geen nieuwe trucje of een techniek, maar een andere manier van leven, zegt Oeds Blok.**

*tekst Ineke Evink, beeld dtpproost*

[www.cw-opinie.nl](http://www.cw-opinie.nl) voorjaar 2019

Die overvloed aan leiderschapscursussen is er niet voor niets, meent hij, daar zijn allerlei oorzaken voor. Blok begeleidt samen met Liesbeth van Tongeren trainingen Undefended Leadership.

“Er is vooral veel behoefte aan coaching en begeleiding omdat er zo veel is veranderd in onze samenleving. Die is niet alleen complex geworden, er

zijn ook een aantal instituties en zekerheden weggevallen. Dat vraagt beweeglijkheid van leiders, omdat zij moeten inspelen op die veranderingen. Er is behoefte aan vernieuwing, aan nieuwe manieren van leiderschap. Op terreinen als de kerk, het onderwijs en de politiek is de behoefte aan coaching daarom sterk toegenomen.”

Wie niet kan veranderen, mist de aansluiting met de toekomst. De druk op leiders neemt toe, falen is geen optie. Druk betekent vaak dat oude mechanismen de kop opsteken. Trump en Putin zijn typische voorbeelden van leiders met die oude mechanismes: met de vuist op tafel slaan, hard schreeuwen en proberen anderen te overbluffen.

### **Vader en moeder**

Met leiderschap op zich is niets mis. Er zijn altijd leiders nodig, meent Blok. “Een leider is een voorbeeld, net als een vader en een moeder. Een leider helpt anderen om hun rol in te nemen. Dat leiderschap is niet overal formeel geregeld, het kan ook informeel. Het is een natuurlijk onderdeel van hoe ons leven werkt. Er komt in een groep vaak een bepaalde dynamiek op gang waarin leiderschap een rol speelt.

Van een leider wordt vaak veel verwacht. Mensen projecteren wat ze zelf niet zijn op de leider. Leiders die gevoelig zijn voor verwachtingen gaan dan soms veel te hard lopen. Het is een soort psychologisch contract: jij vraagt en ik doe het, vanwege mijn emotionele behoefte aan bevestiging. Dit kan heel onvrij en ongezond worden.”

### **Undefended? Waarom niet vertaald in het Nederlands, bijvoorbeeld niet-verdedigend?**

”Simon Walker, de ontwikkelaar van Undefended Leadership, heeft bewust gekozen voor termen die een geheim in zich hebben. Zo ben je gedwongen om je erin te verdiepen. Het zijn namelijk complexe ideeën die eraan ten grondslag liggen, je kunt er niet direct de vinger op leggen. Undefended betekent in ieder geval open, natuurlijk, ongepantserd, krachtig en kwetsbaar tegelijkertijd. De kern van het idee is dat je bewust of onbewust vaak bang bent, en op zoek naar veiligheid, geneigd tot zelfverdediging.

Undefended Leadership propageert niet één stijl van leiderschap. Het geeft je als leider inzicht om te kunnen bewegen in je keuze tussen de verschillende houdingen in verschillende situaties.”

## **Landschappen**

Blok en Van Tongeren werken met landschappen, die jezelf als persoon verbeelden, de organisatie, of zelfs een land. “Dan vragen we ons af hoe dit landschap is gevormd, wat verdedigingsstrategieën zijn, en wat de weg naar vrijheid is. Ons doel is bij te dragen aan vrije leiders, die beschikbaar zijn voor de samenleving.”

Undefended Leadership is geen training waarin je technieken aanleert.

“Technieken alleen zijn niet genoeg. Je kunt wel leren hoe iets moet maar het ook daadwerkelijk toepassen is iets anders. Daar ben ik zelf vroeger ook tegenaan gelopen. We werken met de persoonlijke geschiedenis van de deelnemer. Je krijgt inzicht in hoe je ontwikkeling is geweest, welke strategieën je hebt aangeleerd, hoe je hebt geleerd te reageren.

Kort gezegd, het gaat om zelfkennis. Veel mensen zijn zich niet bewust van de mechanismen die ze hebben aangeleerd. Ze onder ogen zien kan dan ook confronterend zijn. Voorbeelden hiervan zijn aanpassend gedrag of controlerend gedrag.”

## **De neiging tot zelfbehoud is toch een biologisch gegeven? Kun je dat opgeven? En is dat dan een soort verloochening van jezelf?**

“Je kunt jezelf alleen weggeven als je ook iemand bént, als je jezelf liefhebt. Jezus had zo’n sterke band met zijn Vader - zijn bron van erkenning - dat hij daardoor zichzelf kon ‘ontledigen’, zoals dat heet. Dat zie je in zijn hele optreden. Hij kon zich zelfs openstellen voor zijn vijanden. Van verloochening is vaak een karikatuur gemaakt, alsof je dan moet denken dat je niets waard bent. Maar je moet eerst je basis hebben gevonden in je eigen bron van erkenning. Pas dan kun je jezelf verloochenen zonder jezelf weg te gooien.”

## **Wat is het verband tussen geloof in God en Undefended Leadership?**

“Deze benadering is ontstaan op Wycliffe Hall, Oxford University, in Groot-Brittannië. Daar merkte men dat predikanten nogal eens vastliepen in hun werk omdat hun persoonlijke ontwikkeling niet was verbonden met de opleiding en het werk dat ze daarna gingen doen. De benadering maakt gebruik van Bijbelse verhalen.

Een belangrijk aspect is de bron van erkenning. Die kun je natuurlijk verschillend invullen: je kunt die bron vinden in de natuur of in je kinderen, maar ook in God. Het gaat zo ook veel verder dan alleen je leven als leider. Het is eigenlijk een manier van leven die ook invloed heeft op je relaties en je vrije tijd.”

## **Er staan namen van een aantal predikanten uit de Protestantse Kerk op uw website.**

“Dat klopt. Dat komt onder andere omdat wij ook betrokken zijn bij de Permanente Educatie van de Academie van de PKN en van de Theologische Universiteit in Kampen. We zijn in Kampen begonnen met leertracks die verbonden zijn met intervisie. Daar leren we zelf ook weer van. Loslaten bijvoorbeeld, een stap terug doen, omdat de deelnemers in de intervisie zelf actief zijn en leren van elkaar.”

## **Je bent zelf ook voorganger, hoe ben je hierbij gekomen?**

“Dat klopt, ik ben pionier bij de baptisten. Ik heb het zelf opgepikt in Groot-Brittannië, in 2011. Ik kom daar regelmatig bij Incarnate, een kleinschalig netwerk van pioniers. In 2013 heb ik het boek van Simon Walker besteld en toen ik het las, dacht ik: dit gaat over mij! Twee jaar later heb ik een training gekregen.

Walker heeft zijn aandacht verlegd van leiders naar kinderen en zijn benadering hierop toegepast, zodat kinderen zicht kunnen krijgen op zichzelf en hun interactie met hun omgeving. Anderen kunnen Undefined Leadership nu verder dragen, vindt hij, en dat past precies bij wat hij voorstaat: loslaten, niet beheersen.”

## **Is een predikant een leider?**

“Ja, de predikant is leider vanwege zijn of haar positie. Het is een gegeven. En het is link als je dat niet beseft, als je niet erkent dat je macht hebt. Tegelijkertijd zeggen predikanten vaak dat ze dat leiderschap afhouden. Ze laten niet het achterste van hun tong zien, zeggen niet wat ze werkelijk vinden.

Met name protestanten en baptisten zijn huiverig voor de rol van de predikant als leider. Zij hebben daar in het verleden ook wel slechte ervaringen mee gehad, zoals met predikanten die niet luisterden of een dubbelleven leidden.

## **Waar lopen predikanten vaak tegenaan?**

“Ze vinden het vaak lastig om hun sterke kant te laten zien, zoals een mening of een overtuiging. Wanneer zeg je wat je er zelf van vindt, van veranderingen in de liturgie bijvoorbeeld? Ze zijn bang om te overheersen. Ze vinden het ook lastig om te gaan met sterke karakters, zoals voorzitters van kerkenraden. Zeker als die ook nog een leidinggevende functie hebben op hun werk, met de stijl die daarbij hoort.

Een bijkomend probleem is dat lang niet alles op tafel komt, om allerlei redenen. De sfeer is dan niet veilig, er is niet voldoende openheid. Maar je hoeft het helemaal niet in alles eens te zijn. Zolang je iedereen tevreden wilt stellen, komt de gemeente niet verder, dan is er geen ontwikkeling en kun je niet aansluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving. En je hebt niet eindeloos de tijd om zover te komen.”

**[www.undefendedleader.nl](http://www.undefendedleader.nl)**

### **UDEFENDED LEADERSHIP**

*Op 20 juni vindt het symposium 'Becoming Undefended' plaats, met Simon P. Walker. Op het symposium komen de ideeën aan de orde die ten grondslag liggen aan Undefended Leadership en gaat het over de vraag welk leiderschap nodig is in de samenleving van vandaag. Er zijn daarnaast prikkelende discussies op academisch niveau over leiderschap.*

De voertaal is Nederlands. Er wordt gezorgd voor vertaling van de bijdrage van Simon Walker.

Baptist House, Postjesweg 150, 1061 AX Amsterdam, van 10:00 - 16:00 uur. Registratie, koffie en thee vanaf 09:30 uur. Informatie en aanmelden via [www.undefendedleader.nl](http://www.undefendedleader.nl).