

Henk Galenkamp was lange tijd werkzaam in het voortgezet onderwijs, onder meer als schoolleider. Sinds tien jaar werkt hij als consultant, trainer en coach, zowel binnen als buiten het onderwijs. E-mail: info@galenkampschut.nl.
Frank Weijers werkt als adviseur, proceskundige en (team)coach met leidinggevenden in onderwijsinstellingen en is als opleider verbonden aan NSO. Hij werkt aan een boek over taal en leiderschap. E-mail: f.weijers@me.com.

Henk Galenkamp en Frank Weijers

Leidinggeven vanuit angst of vanuit autonomie

Henk Galenkamp en Frank Weijers zetten twee fundamenteel verschillende vormen van leidinggeven tegenover elkaar. Aan de ene kant leidinggeven vanuit angst, aan de andere kant leidinggeven vanuit autonomie, met verlangen als bron. Iedere vorm is te herkennen aan specifiek taalgebruik en aan kenmerkend gedrag van de leidinggevende. Iedere vorm heeft ook zo zijn effecten op de mensen aan wie leiding gegeven wordt. Volgens de auteurs draagt leidinggeven vanuit autonomie bij aan het ontstaan van een professionele cultuur.

Vermeulen is nu elf jaar rector van een brede scholengemeenschap. Onder zijn leiding is de regionale school op onderwijs- en organisatiegebied sterk ontwikkeld. Docenten werken in hechte teams aan prachtig onderwijs. Het levert de school een goede naam op, het leerlingenaantal groeit gestaag en docenten werken er graag. Ondanks de werkdruk blijft het ziekteverzuim laag. Kenmerkend voor de school is de plezierige sfeer waarin docenten en leerlingen samen werken en leren. Het directieteam geeft op bezielende wijze leiding en met een goed gevoel voor richting. Vermeulen heeft het in die elf jaar voortdurend uitgedragen in zijn school: 'Wij maken samen de beste school van Nederland.' Hij ziet zijn docenten als professionals die zich met hart en ziel aan de school hebben verbonden – net als hijzelf. Het kost hem weinig moeite hen vol vertrouwen de ruimte te laten die ze nodig hebben. Zoals hij met de teamleiders regelmatig spreekt over de bijdrage die een ieder zou kunnen en willen leveren, zo doen de teamleiders dat met de docenten in hun team. Maar sinds het voorlaatste schooljaar, toen de vwo-examenresultaten onverwacht tegenvielen, gaat het allemaal wat moeizamer. Hij heeft zich er voortvarend op gestort: 'We moeten er alles aan doen om uit de gevarezone te blijven.' Ook de teamleiders zijn met hun teams aan de

slag gegaan. Zonder morren hebben docenten zich extra ingespannen en geprobeerd de neerwaartse lijn om te buigen. Desondanks bleken de examenresultaten ook het afgelopen schooljaar nog iets te zijn verslechterd. De dreiging van een rode kaart voor de vwo-afdeling is nu reëel. Vermeulen moet er niet aan denken dat dit echt gebeurt. Hij ziet de koppen in de regionale krant al voor zich. De angst daarvoor heeft hij vorige week in het managementteam uitgesproken: 'Dat zou de school wel eens van het imago van kwaliteitsschool kunnen beroven, met alle gevolgen van dien. Voordat we dat hebben hersteld, zijn we jaren verder. We moeten nu alles op alles zetten om dat te voorkomen. Iedereen heeft daar een verantwoordelijkheid in, niemand kan zich daaraan onttrekken. Als we dit verliezen, zijn we allemaal verliezers, niemand uitgezonderd.'

Vermeulen heeft zich al die jaren weten te verbinden met zijn verlangen: bouwen aan een prachtige school. Hij had vertrouwen in de medewerkers en zoals hij zijn teamleiders vroeg naar hun bijdrage, zo deden teamleiders dat bij de docenten. Zo werd de sfeer van vertrouwen bevestigd en werd het verlangen om de beste school van Nederland te worden, breed gedeeld. De dreigende rode kaart maakt dat het verlangen wordt weggedrukt door angst. De open vraag naar ieders bijdrage maakt plaats voor het aanspreken op verantwoordelijkheden, het aantrekkelijke vergezicht ('de beste school van Nederland') voor een angstwekkend beeld ('Wanneer dit gebeurt, kunnen we wel inpakken'). Het verlangen was besmettelijk, de angst echter evenzeer.

Inner state

In onze visie staat of valt leiderschap met de persoon. Zijn innerlijke houding ('inner state'), zijn denken en voelen vormen de basis voor het gedrag. Iedere leidinggevende staat daarbij voor de keuze hoe leiderschap vorm te geven: vanuit angst, bijvoorbeeld de angst om fouten te maken, of vanuit autonomie? In het eerste geval, leiderschap vanuit angst, hanteert de leidinggevende een extern referentiekader: al zijn gedrag is een reactie op gedrag of (vermeende) verwachtingen omtrent denken en doen van anderen. Hij past zich aan en doet wat hij denkt dat de ander wil dat hij doet, of hij gaat er juist tegenin en doet juist niet wat hij denkt dat de ander wil dat hij doet. In beide gevallen maakt hij zich afhankelijk van anderen (collega's, medewerkers, raad van toezicht). In het tweede geval, leiderschap vanuit autonomie, gaat de leidinggevende uit van zichzelf en zijn verlangen,

waarmee hij zich weet te verbinden. We noemen dit het hanteren van een intern referentiekader. Het gaat hier om een keuze die veelal niet bewust wordt gemaakt, maar waar iemand zich wel degelijk bewust van kan worden. Bijvoorbeeld door zich te realiseren welke taal hij gebruikt, aangezien elke 'inner state' een eigen vocabulaire heeft.

Angst leidt tot vechten (de strijd aangaan, macht gebruiken, zin doordrijven, ouderschap), vluchten (toegeven, terugtrekken, het niet aangaan, slachtoferschap) of bevriezen (niet meer in staat om te bewegen). In de typerende zinnen (zie kader onderaan) zijn deze drie heel verschillende reacties goed te herkennen. In de communicatie roept vechtgedrag steeds vechten, vluchten of bevriezen op bij de ander. Hetzelfde geldt voor het vertonen van vluchtgedrag of 'bevries'-gedrag. Ieder heeft zo zijn eigen voorkeursmanier van gedragen bij het verlaten van de comfortzone.

Mutual interdependency

Leiderschap vanuit autonomie vraagt om een leidinggevende die vanuit zijn eigen referentiekader handelt en anderen de ruimte laat om dat ook te doen. Met autonomie bedoelen we niet 'los van de ander', maar juist in contact met anderen, de eigen verantwoordelijkheid nemen. De Engelstalige term 'mutual interdependency' komt het dichtst bij wat we bedoelen. Leiderschap vanuit autonomie betekent grenzen stellen en binnen deze grenzen ruimte nemen en laten. Grenzen maken duidelijk welke ruimte er is. Pas wanneer een leidinggevende helder is in zijn grenzen en van daaruit handlingsruimte laat aan diegenen aan wie hij leiding geeft, komt er ook ruimte voor het verlangen om iets moois te creëren.

Leiderschap vanuit angst en vanuit autonomie zijn niet elkaars tegengestelde. Eerder is het zo dat leiderschap vanuit autonomie een meer volwassen vorm van leiderschap is. Het kan pas ontstaan

Leiderschap vanuit angst – typerende zinnen

- 'Hoe kon je dat nou doen?'
- 'Ik ben bang dat...'
- 'Laten we op safe spelen.'
- 'Nee, doe dat nou maar niet, je weet niet wat dat losmaakt.'
- 'Ik bepaal hoe we het gaan doen.'
- 'Als je dit niet uitvoert, kun je vertrekken.'

wanneer de leider zijn (vaak onbewuste) angsten overwint, door deze onder ogen te zien en zich ermee te verbinden. Zoals Arnon Grunberg het in de roman *Huid en haar* verwoordt: 'Ambitie is de energie die vrijkomt bij het overwinnen van angst.' Veel leidinggevenden zijn zich er niet van bewust dat ze vanuit angst handelen. Met name in politieke bedrijfsculturen is veel gedrag van leidinggevenden (en uiteraard ook van de medewerkers) gebaseerd op angst. Dit leidt tot controle, machtsgebruik, wandelgangenlobby, verdeel- en heerstactieken, enzovoort. De leider is erop uit te zorgen dat alles volgens plan verloopt, zodat de buitenwereld (baas, medewerkers, klanten) tevreden is, of in ieder geval: niet ontevreden. In dat geval ontloopt hij sancties en oogst hij misschien zelfs waardering.

'Hoewel we meestal denken dat leiders dominant zijn en geen angst kennen, hebben velen van hen de neiging conflicten te vermijden', aldus Manfred Kets de Vries in *Leiderschap ontraadseld*. Wij sluiten in dit artikel nauw aan bij zijn visie op leiderschap. Een ander illustratief citaat uit zijn boek: 'Een ander patroon dat tot leiderschapsincompetentie leidt, is het tiranniseren van ondergeschikten' en 'Ontoegankelijk leiderschap is een ander veel voorkomend probleem'. Duidelijk zijn in deze citaten de diverse gedragsalternatieven te herkennen die voortkomen uit angst. In zijn latere boek *Wat leiders drijft* heeft hij het vanuit zijn klinische ervaring zelfs over 'narcistisch leiderschap', dat ten diepste angstgedreven is.

Het verlangen iets moois te creëren krijgt de ruimte als het groter is dan de angst om fouten te maken. Om daadwerkelijk (samen met anderen) iets moois te (durven) creëren, is werkelijke autonomie nodig. Dan kan vertrouwen ontstaan, in de eerste plaats zelfvertrouwen. Van daaruit kan de leider ook vertrouwen in anderen opbouwen. Er mogen fouten worden gemaakt. De gedrevenheid mee te bouwen aan een mooiere en betere wereld heeft de overhand en vormt de brandstof om vol energie en zonder (al te veel) angst aan de slag te gaan. De angst die er is, wordt overigens niet weggedrukt of genegeerd, maar onder ogen gezien. Leiderschap vanuit autonomie leidt tot vertrouwen.

Het een of het ander

Leidinggeven gebeurt vanuit controle (angst) of vanuit vertrouwen (autonomie). Een mengvorm bestaat niet, omdat een 'beetje vertrouwen' niet bestaat, vertrouwen geldt per definitie voor hon-

Leiderschap vanuit autonomie – typerende zinnen

- ‘Wat een goed idee; wat kan ik eraan bijdragen?’
- ‘Ik wil jullie graag uitnodigen om samen te onderzoeken wat er mogelijk is.’
- ‘Neem alle ruimte om het te doen zoals jou goeddunkt, binnen de afgesproken grenzen.’
- ‘Wat je hier voorstelt, sluit niet aan op wat we afgesproken hebben; ik kan hier niet mee akkoord gaan.’

derd procent. Vertrouwen moet wel zijn ingebed in de realiteit. Een leider die leiding geeft vanuit autonomie is en blijft begrensd en toetst het gedrag van de ander aan de doelen van de organisatie. Wel is het mogelijk dat een leider op het ene moment, in een bepaalde context, leiding geeft vanuit angst, terwijl hij op een ander moment of in een andere situatie leiding geeft vanuit autonomie en vertrouwen.

Over wat we beter vinden, kunnen we kort zijn. Dat is leidinggeven vanuit autonomie, omdat het gericht is op het verlangen iets moois te creëren en daarmee ook op het ruimte laten aan kwaliteiten en talenten van de mensen aan wie leiding

wordt gegeven. Leidinggeven vanuit angst heeft vaak behoud van het bestaande tot gevolg, ook als dit niet langer functioneel is. Dan doen we iets omdat we dat vroeger ook zo deden en zullen we dit morgen nog steeds doen, zonder erbij na te denken of dit ook is wat we werkelijk willen. Behouden van het bestaande, althans dat deel ervan dat als ‘goed’ wordt ervaren, kan ook door leiding te geven vanuit autonomie, mits dit met open ogen gebeurt.

Van blind vertrouwen is nog nooit iemand beter geworden, al gebruiken we die uitdrukking om aan te geven hoe zeer we iemand vertrouwen. Wonderlijk, want wie wil dat degene die hem vertrouwt, zijn ogen sluit? Iets als ‘grenzeloos vertrouwen’, hoe aardig dat wellicht ook klinkt, leidt ook niet tot een professionele schoolcultuur. Er zijn grenzen en die zijn hard nodig. Om te kunnen verbinden, is begrenzen noodzakelijk. Niet vanuit angst, want dan bouwen we muren op, of – het andere uiterste – we worden grenzeloos.

‘Wat kun jij bijdragen?’

Leiderschap vanuit angst leidt vaak tot afscheiding, tot het ‘uit verbinding’ gaan van mensen. Medewerkers worden besmet met de angst van de leider die dreigt met sancties als doelen niet gehaald worden. Medewerkers vluchten vaak in passief gedrag en onttrekken zich aan hun verantwoordelijkheden. Er gaat veel energie zitten in mopperen over anderen, met name over de leiding. Afrekenen van medewerkers vindt plaats op basis van ‘harde’ criteria. Voldoe je er niet aan, dan kun je gaan, krijg je geen opslag, word je ontslagen, word je publiekelijk aan de schandpaal genageld, of erger. De leider verkeert in de veronderstelling dat hij kan bepalen welke ruimte zijn medewerkers krijgen. En roept daarbij soms genereus: ‘ik geef hen de ruimte!’, zich niet realiserend dat die ruimte al van hen was en hij die in het beroerdste geval slechts van hen kan afnemen. In zo’n sfeer verwordt het functioneringsgesprek tot een gesprek volgens een vast protocol, waar een verslag van moet worden gemaakt dat door beide gesprekspartners wordt ondertekend. Het vergaren van bewijsmateriaal komt in de plaats van oprechte aandacht. Eigenbelang gaat voor het belang van de organisatie en het collectief welbevinden.

Bij leiderschap vanuit autonomie wordt juist de verbinding gezocht. Een gezamenlijk gedeeld verlangen vormt het startpunt, in plaats van de al door de leidinggevende geformuleerde doelen. ‘Wat kun jij bijdragen?’ is een prachtige vraag wanneer je sa-

Typerend taalgebruik

Leiderschap vanuit angst kent een fundamenteel andere taal dan leiderschap vanuit autonomie. Hieronder een (verre van uitputtende) opsomming van woorden die specifiek bij de ene of juist bij de andere ‘inner state’ horen:

Leiderschap vanuit angst, met controle als dominant gedragskenmerk	Leiderschap vanuit autonomie, met verlangen als bron en vertrouwen als dominant gedragskenmerk
- oordeel	- open vraag
- beknotten	- begrenzen én ruimte laten
- functioneringsgesprek	- aandachtig gesprek
- opdracht	- uitnodiging
- discussie	- dialoog
- afrekenen	- onderzoeken
- rekenschap geven	- uitwisselen
- taak, verantwoordelijkheid	- bijdrage
- lesrooster met vakken	- leren aan de praktijk
- fouten voorkomen	- goede dingen doen
- grenzeloos of muren	- begrensd

men iets moois wilt creëren en iedereen de ruimte laat om dat te doen op een wijze waarop hij/zij zich vanuit eigen energie kan verbinden met hetgeen er te doen is. De leider realiseert zich dat ieder mens zijn eigen ruimte heeft en bereid is daarvan een deel te verbinden aan een groter doel. Zoals: 'Ik ben graag bereid de komende maand een dag extra per week te werken, als we daarmee voor elkaar krijgen dat we...'

Van controle naar vertrouwen

Ook door goed te letten op de taal die medewerkers hanteren, krijg je als leidinggevende zicht op je eigen innerlijke staat. Communicatie heeft namelijk steeds een wederkerigheidseffect: de staat van waaruit de ander met mij communiceert, zegt veel over de staat van waaruit ik met die ander communiceer. *Inner states* zijn besmettelijk, vooral die van de leider in een organisatie. Medewerkers die zich verdigen, voelen zich blijkbaar aangevallen. Hierin zijn

medewerkers spiegels voor de leidinggevende. De weg van leidinggeven vanuit angst naar leidinggeven vanuit autonomie komt eigenlijk neer op de vraag: hoe kan mijn verlangen (om iets moois te creëren) het winnen van de angst (om de controle te verliezen)? Dat begint met het onder ogen zien van je angst: Waar ben je bang voor? Wat kan er (in het ergste geval) gebeuren? Die beweging gaat hand in hand met het opbouwen van vertrouwen. Dat is immers niet iets wat er 'vanzelf' is, of wat je bij besluit kunt verwerven. Je kunt het wel opbouwen. Dat begint met zelfvertrouwen, bijvoorbeeld door je te realiseren dat de wereld niet vergaat als er fouten worden gemaakt. Zelfvertrouwen vormt een noodzakelijke basis voor het opbouwen van vertrouwen in anderen. Er zijn vervolgens verschillende mogelijkheden om de weg naar minder controle en meer vertrouwen af te leggen:

- Maak bewust gebruik van de taal die bij 'leidinggeven vanuit autonomie en vertrouwen' hoort.



3 minuten
Interimenco
**Snelheid
Kwaliteit
Resultaat**

INTERIMENCO.NL

- Capaciteit**
passend en op sterkte
- Innovatie**
specialist in veranderen
- Probleem**
verrassend oplossen
- Conflict**
resultaatgericht bestrijden
- Sturing**
helder beleid en teamwork
- Efficiëntie**
functie en taken in balans
- Effectiviteit**
kostenbesparend investeren

Interim-management en co-management
van
INTERIMENCO.NL
een initiatief van KPC Groep

T 073 6247300 E info@interimenco.nl

www.co-manager.nl en **www.interimenco.nl**

- Vraag je met regelmaat af: 'Waar ga ik mee stoppen?', voordat je besluit waar je mee doorgaat en waarmee je gaat beginnen.
- Bezin je op de wijze waarop je je als leidinggevende bewust bent van en omgaat met richting, ruimte, rust en moed.

Richting, ruimte, rust, moed

Vragen ten aanzien van richting, ruimte, rust, moed zijn op individueel niveau en op team- en organisatieniveau te stellen. Het stellen van de juiste vragen helpt om de beweging te creëren. Zulke vragen zijn bijvoorbeeld:

Richting

- Waar krijg ik energie van?
- Waar word ik door geraakt?
- Verbind ik me vanuit mijn energie met wat er om mij heen in mijn werk te doen is? Zo ja, hoe doe ik dat?
- Sta ik stil, beweeg ik ergens vandaan of beweeg ik juist ergens naartoe?

Ruimte

- Waar liggen de grenzen?
- Wat is (dus) mijn ruimte?
- Wat doe ik daarmee?
- Wat kan ik doen om mijn ruimte te vergroten, als ik daar behoefte aan heb?

Rust

- Wanneer heb ik rust? Of: Wat geeft mij rust?
- Wat brengt rust mij?
- Hoe creëer ik rust?
- Hoe kan ik vertragen naar mijn eigen klok, om me even los te maken van de klok van anderen?

Moed

- Wat houdt me op mijn plaats?
- Waar ben ik bang voor?
- Wat heb ik nodig (van mezelf, van anderen) om in beweging te kunnen komen?
- Waar haal ik de moed vandaan om te doen wat er te doen is?

Door dergelijke vragen regelmatig aan jezelf en aan collega-leidinggevenden te stellen, creëer je beweging, in jezelf en in het directieteam. De vragen zijn ook op teamniveau te stellen. Als leidinggevende kun je dergelijke vragen ook aan medewerkers voorleggen, individueel en aan de teams waarin ze werken.

Bewust gebruik van taal

In plaats van medewerkers te wijzen op hun verantwoordelijkheden, kun je hen vragen naar de bijdrage die ze graag willen leveren. Dan vraag je hen om zich vanuit hun eigen energie te verbinden. De gebruikte taal veroorzaakt een andere dynamiek: medewerkers voelen zich welkom, gezien en gehoord en uitgenodigd. Er komt ruimte voor dialoog. Ervaar wat dat ook met jou als leidinggevende doet. Een mooie oefening in dit verband is dat je, op het moment dat je voelt dat je een oordeel hebt, dit niet uit te spreken maar te vervangen door een oprechte, open vraag. En die wel uit te spreken.

Effectief en buitengewoon eenvoudig is het om met enige regelmaat de volgende vragen te beantwoorden: Waarmee wil je stoppen? Waarmee wil je doorgaan? Waarmee wil je beginnen? Daarbij is het van belang deze volgorde aan te houden: eerst ruimte maken (door ergens mee te stoppen), dan bewust consolideren (door nadrukkelijk te kiezen om ergens mee door te gaan) en dan pas kiezen voor iets nieuws (waar ruimte voor is gemaakt). Voor deze beweging is moed vereist: je moet eerst iets opgeven voordat er iets nieuws voor in de plaats komt. Afscheid van het oude komt namelijk altijd voor het contact met het nieuwe. Door dit regelmatig, zowel individueel als op team- en organisatieniveau te doen, creëer je beweging. Je ontwikkelt een steeds sterker gevoel voor richting, leert om je ruimte te creëren, bouwt momenten van rust in (door periodiek stil te staan bij deze vragen) en ervaart dat de moed om te bewegen, je daadwerkelijk verder brengt.

Literatuur

- Kets de Vries, M. (2001). *Leiderschap ontraadseld*. Den Haag: Sdu/Academic Service.
- Kets de Vries, M. (2006). *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Verder lezen

- Galenkamp, H. (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs. Naar meer contact en bezieling in de school*. Amersfoort: CPS Uitgeverij.
- Steeleman, L. & F. Weijers (2010). *Leidinggeven vanuit energie*. In: Meso magazine 173. Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 6-10.