

The Undefended Leader – Kracht van de kwetsbare leider

‘Leiderschap is voor mij altijd een spannend thema geweest. Vaak dacht ik daarin te falen, omdat ik mij vergeleek met het beeld van de ideale leider. Dat ik mijzelf op die manier erg tekort deed, leerde ik in de training The Undefended Leader.’

Oeds Blok & Liesbeth van Tongeren



In het citaat hierboven is Margrietha Reinders aan het woord, PKN-predikant en pionier in Amsterdam. Als gecertificeerde trainers van Human Ecology Education® introduceren wij de benadering *The Undefended Leader* door middel van coaching en training in Nederland. Wat is de waarde van deze benadering en wat zijn de ervaringen? We nemen u mee op een verkenning.

Undefended Leadership

Simon P. Walker is bioloog, theoloog en filosoof. Zijn achtergrond als bioloog heeft Walker geïnspireerd om de interacties tussen mensen te zien als een ecologie (*hu-*

man ecology). Tussen 2002 en 2009 doceerde hij leiderschap aan Wycliffe Hall, Oxford University. Hier ontwikkelde hij in het kader van de theologische opleiding van predikanten de module ‘The Undefended Leader’, dat in 2011 de basis vormde voor de gelijknamige trilogie die hij schreef.

Wat is kenmerkend aan een *undefended leader*? Walker vat de kern zo samen: ‘Niet verdedigend zijn als leider is vrij genoeg zijn om helemaal beschikbaar te zijn in de situatie waarin je bent, zonder compromis door angsten, twijfels of de noodzaak van zelfbehoud.’ In zijn boek legt hij uit dat je in het ‘verdedigend’ zijn als lei-

der ten diepste je eigen ego aan het verdedigen bent. Margrietha Reinders vertelt over haar ervaring: 'Liesbeth en Oeds hielpen 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!'

Angst

Een belangrijke rol in de benadering speelt de 'theologie van angst', die een link legt met Genesis 3. De eerste emotie van Adam en Eva – nadat hun vertrouwen op God knakt – is angst. Ze zijn bang en daarom verbergen zij zich. Walker verwoordt dat je vaak onbewust filtert wat je wel of niet aan mensen laat zien, om zo een beeld neer te zetten van jezelf. De logica van ons gedrag is dat we voor ons eigen zelfbehoud doen wat het meest veilig voelt in een vaak onveilige wereld.

Het geheim van 'Undefended Leadership' heeft te maken met de vraag: wat is je bron van erkenning? Walker schrijft over 'de Ander' met hoofdletter als bron van erkenning. Door je angst onder ogen te zien en aandacht te hebben voor je bron van erkenning, komt er ruimte om beschikbaar te zijn als leider en houdingen uit te proberen die in eerste instantie minder veilig voelen.

'De vrijheid lonkt'

Sibbele Meindertsma, baptistenpredikant en pionier in Rotterdam, beschrijft zijn pad op de *long walk to freedom*: 'Door coaching vanuit de 'The Undefended Leader' ontdekte ik dat veel van mijn handelen gedreven werd door angst. Ik was bang anderen te verliezen en deed daarom alles om het hen naar de zin te maken. Dit vormde een groot energielek.

Ik begin nu eigen keuzes te maken en mijn eigen mening te ventileren. Hierdoor word ik meer 'Sibbele' en wordt mijn relatie met anderen steviger. Meer en meer probeer ik mijn leven aan te sluiten op de Bron van onvoorwaardelijke erkenning. De vrijheid lonkt.'

Leiding geven vanuit wie je bent

The Undefended Leader gaat over je vorming als persoon en welke invloed dit heeft op hoe je leiding geeft. Voortbouwend op onder andere de hechtingstheorie van de Britse psychiater Bowlby onderscheidt Walker vier leiderschaps-ego's, gevisualiseerd met behulp van landschappen (ecologie). Het werken met de landschappen blijkt zeer effectief in bewustwording van omgaan met je grenzen en de interactie met anderen.

Sake Stoppels, docent praktische theologie aan de Vrije Universiteit en beleidsmedewerker van de PKN, deed mee aan een workshop: 'Dat smaakt naar meer...! Nadenken over goed leiderschap wordt soms gereduceerd tot *tips & tricks*, maar de workshop voerde ons terug naar basale ervaringen in onze kinderjaren. Leiderschap is altijd ook 'biografie' en daarom is het goed zicht te krijgen

op vaak diepliggende reactiepatronen waarvan je je soms helemaal niet bewust bent.'

Bewegelijkheid in houdingen

De trilogie laat verder zien hoe kracht (*power*) wordt gebruikt in leiderschap. De benadering propageert niet één stijl van leiderschap, maar biedt een model met diverse houdingen. Het geeft je als leider inzicht om te kunnen bewegen in je keuze tussen de verschillende houdingen in verschillende situaties.

Verrassend in het model is dat van elke houding zichtbaar wordt welke andere houding het spiegeleffect ervan is. Zo leer je te zien wat het effect van jouw houding is in de interactie met de omgeving (ecologie). Een van de variabelen in de houdingen is de keuze tussen *strong force* en *weak force*. Walker toont aan dat het gebruiken van *weak force*, subtiele kracht (bijv. bewust niets doen) effectief en krachtig kan zijn voor een leider in bepaalde situaties.

Doen wat het meest veilig voelt in een vaak onveilige wereld...

'Verrassend heilzaam'

Wat kan 'The Undefended Leader' betekenen voor teams? Taco Koster, PKN-predikant in Crosspoint Getsewoud: 'De training was verrassend heilzaam. Confronterend ook. Het begon al met de constatering dat iemand uitsprak zich nauwelijks deel van het team te voelen. Blijkbaar was de sfeer direct open genoeg om zoiets te zeggen. Vervolgens deden we samen de ontdekking dat we ons vaak laten leiden door angst voor veroordeling door anderen. Daarmee kwam de zoektocht op gang om te ontdekken welke houding van leiderschap we innemen en hoe we daarmee als team kunnen 'spelen'. Dat gaf mooie inzichten. Heilzaam dus!'

Het Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie koos bij het aanscherpen van haar aanbod als een van de focusgebieden 'bestuur en leiderschap'. In dat kader start op 10-11 mei de training 'The Undefended Leader' voor predikanten en kerkelijk werkers. Meer informatie is te vinden op www.pkn.nl/pcte.

Sake Stoppels: 'Investeren in leiderschapsontwikkeling is nodig in deze tijd van turbulentie, angst en onzekerheid. De training 'The Undefended Leader' is in mijn ogen niet minder dan een diepte-investering in jezelf en in de mensen aan wie je leiding geeft.'

Oeds Blok is theoloog, gediplomeerd coach en pionier (www.oedsblok.nl). Liesbeth van Tongeren is HR-professional en opleidingskundige (www.hetzoburo.nl). Zij werken samen als gecertificeerd trainers en coaches van 'Undefended Leadership', onder supervisie van Human Ecology Education® van Simon Walker.