



GERAARDEBRANWER 1106

# Bemoei je ermee

## Over vertrouwen in de leiding

**Robert Mentink**

is organisatieadviseur bij Epsedean en managing partner bij BeteoR & Mentink en de Thomas More Leiderschapsacademie, e-mail: [mentink@epsedean.nl](mailto:mentink@epsedean.nl).

Bij leidinggeven vanuit vertrouwen gaat het niet om simpelweg 'loslaten' en dan wel zien wat er gebeurt. Blijf je ermee bemoeien, ga 'anders vasthouden' en zorg ervoor dat mensen jou vertrouwen.

**A**ls opleider en organisatieadviseur kom ik regelmatig leidinggevend tegen die na een periode van strakke autocratische sturing - meestal vanwege te lage opbrengsten- opgelucht melden dat ze nu weer uit kunnen gaan van vertrouwen en willen loslaten. Veelal wordt er dan selectief geshopt uit publicaties over de waarde van vertrouwen en sturen op zelfsturing. Dit artikel gaat over 'anders vasthouden', over 'je ermee bemoeien' als meer dan wenselijk alternatief voor loslaten. Hierbij is vertrouwen belangrijk: het vertrouwen dat mensen hebben en kunnen houden in hun leidinggevende.

### Vertrouwen door controle

*'Je kunt dingen onmogelijk zo zeggen dat je niet kunt worden misstaan.'* Karl Popper

In eerdere publicaties over sturen op zelfsturing spraken we over sturen op autonomie én verbinding en typeerden we deze vorm van sturing als menselijk, respectvol en glashelder. 'De basis voor sturen op zelfsturing is dat mensen zich individueel en collectief verantwoordelijk weten en voelen voor het leren en ontwikkelen van leerlingen en elkaar en over het rendement rekenschap afleggen aan de ouders, aan elkaar, aan de leidinggevende en aan de maatschappij. De leidinggevende is altijd sterk aanwezig als het gaat om de ondergrens van het functioneren' (Mentink, 2015).

In dit artikel staan we stil bij het glashelder zijn. Glashelder zijn kan alleen als je weet hoe mensen functioneren en wat ze doen en laten in de dagelijkse praktijk en daar past een zekere mate van controle bij. Controle lijkt een besmet woord te zijn voor menig leidinggevende. Er wordt dan ook vaak een tegenstelling gecreëerd tussen controle en vertrouwen. Controle hoeft echter geen afbreuk te doen aan vertrouwen. Zo bleek uit een onderzoek naar vertrouwen in managers in de gezondheidszorg dat personeel monitoring - lees controle - ziet als één van de vertrouwenwekkende gedragingen van een leidinggevende. Personeel ziet graag een leidinggevende die het team goed in de gaten houdt en weet of iedereen doet wat wordt verwacht. Voor de leidinggevend die nog twijfels hebben: juist deze monitoring ervaren medewerkers als zorgzaamheid en betrokkenheid van de leidinggevende (Bijlsma & Smid, 2006). Door te monitoren pak je als leidinggevende meteen twee van de negen principes van de excellente schoolleider mee: stimuleren van professioneel gedrag en 'er zijn' (Greven, 2016). Dit alles is natuurlijk geen vrijbrief om je als leidinggevende voor te doen als de grote controleur die de waarheid in pacht heeft en waar leerkrachten op gaan leunen en zich vervolgens ook tegen afzetten. De tijd dat de leidinggevende net even iets slimmer was dan de rest - of dit goed kon 'faken'- ligt echt wel achter ons. We zijn als mens per definitie feilbaar en hoewel sommige leiders ons anders willen doen geloven én volgers graag willen geloven, geldt deze feilbaarheid logischerwijs ook voor een leidinggevende. Kortom: functionele en gedoseerde controle door de leidinggevende zorgt er mede voor dat mensen vertrouwen in hem of haar hebben. Dit vertrouwen doet er toe als het gaat om

de professionele cultuur en de prestaties van de school. Het zorgt voor een ontwikkeling van 'ik-denken' naar 'wij-denken' en van risicomijdend naar risicodragend gedrag en daarmee voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij het personeel (Bijlsma & Smid, 2006). We streven er toch naar dat leerkrachten zo functioneren? De vraag is wat naast controle de basis is voor het vertrouwen dat leerkrachten hebben in hun leidinggevende. Hoe kun je het gevoel van vertrouwen dat mensen in jou hebben positief beïnvloeden?

### Betrouwbaar en congruent zijn

*'Het leven is een hachelijke zaak. Ik heb besloten er de rest van mijn leven over na te denken.'* Arthur Schopenhauer

Als mens en zeker als leidinggevende is het belangrijk dat je jezelf tot op zekere hoogte kent en je 'eigen-aardigheden' - je eigen patronen - hebt onderzocht. Immers als je voor jezelf niet voorspelbaar bent, hoe kun je dan voorspelbaar zijn voor anderen? Weet je door welke ervaringen je bent gevormd en hoe jouw automatische piloot werkt? Ken jij je masker? Peter Bieri (2015) geeft aan dat we leven onder de blikken van anderen en we ons op een bepaalde manier aan hen moeten voordoen. Ieder mens verschuilt zich achter zijn sociale gezicht, achter een eigen masker. Aan dit masker werken we voornamelijk onbewust een leven lang en we hebben het masker ook nodig. Bieri is van mening dat het zelfs gevaarlijk is om het masker te verliezen: het

## Controle lijkt inmiddels een besmet woord te zijn voor menig leidinggevende

zou onveiligheid en onmacht betekenen. Het masker gaat niet alleen om de gelaatstrekken en de uitdrukkingen, maar ook om wat we onszelf aan vermogens, invloed en macht toedichten; met andere woorden hoe je jezelf ziet en van daaruit handelt. Iedereen weet dat je niet alles wat je denkt en voelt naar buiten brengt, dat je ook bepaalde dingen voor jezelf houdt en wilt houden. Het wordt ook wel een gedoe als je alles wat je denkt en voelt als leidinggevende op school naar buiten brengt, toch?

Ons gedrag is voor zo'n 95 procent onbewust en - nu optimistisch blijven - als mens kunnen we met die 5 procent bewustzijn die we ook hebben, afwegingen te maken en beoordelen welk gedrag helpend is in een bepaalde situatie. Deze keuze kan er echter alleen zijn als je jouw automatische gedrag herkent en vanuit bewustzijn uit kan schakelen of kan corrigeren. Weet je waar jouw rode knoppen zitten? Wat maakt je kwaad en wat doe je dan? In dit kader zijn reflectie en biografisch perspectief belangrijke instrumenten om jezelf te leren kennen. Door jezelf te kennen kun je beter inschatten of een gevoel of neiging die je voelt opkomen

om op een bepaalde manier te reageren voortkomt uit je eigen patronen of echt een reactie is passend bij wat er in het hier en nu gebeurt. Dit voorkomt het afreageren van eigen frustraties op anderen (zeer onbetrouwbaar). Herken je het van jezelf, dan is het ook beter mogelijk om deze mechanismen bij anderen te herkennen en reacties op waarde te schatten (zeer betrouwbaar). Overigens weten we dat er dikwijls een kloof zit tussen wat mensen zeggen en wat ze doen. Dijksterhuis (2015) maakt duidelijk dat mensen last hebben van een 'zelfbedienende vertekening'. Wanneer we te veel laten afhangen van introspectie nemen we vaak verkeerde beslissingen. Een bekend voorbeeld hiervan in het onderwijs is het 'planningsoptimisme'. Als je alleen een planning maakt op grond van ambitie en je eigen gedachten zonder realiteitscheck, dan wordt die planning meestal onrealistisch. Beter is het om vooral te kijken naar je eigen gedrag in de praktijk en op basis van die ervaring een planning te maken. Het schoolplan is net klaar en we weten nu al dat we de doelstellingen niet gaan halen. Een ander voorbeeld van zo'n zelfbedienende vertekening is dat je succes eerder toeschrijft aan je eigen handelen en keuzes en mislukkingen aan handelen van anderen en externe omstandigheden. Het komt je betrouwbaarheid ten goede als je weet wanneer je gebruikmaakt van jouw zelfbedienende vertekeningen en dan helpt het als je anderen erbij betreft door het vragen van feedback op je handelen. Vraag mensen om je heen eens wat ze van jou zien. Bijvoorbeeld als het gaat om jouw waarden: 'Wanneer kwam je mij tegen (confrontatie) en zei ik stop en nu niet verder? Weet je waarom? Wanneer zag je mij enthousiast? Weet je waarom? Wanneer maak ik mij druk en hoe zie je dat aan mij?' Dit helpt om jezelf als buitenstaander te aanschouwen, informatie over je eigen gedrag te krijgen en de kloof tussen zeggen en doen kleiner te maken. Het komt je betrouwbaarheid zeker ten goede.

Voor vertrouwen is het ook belangrijk dat mensen een zekere mate van respect hebben voor wie je bent en wat je doet. Let wel, dat is echt iets anders dan dat je doet wat mensen willen. Naast congruent gedrag zorgt juist de moed om grenzen aan te geven, duidelijk te maken waarvoor je staat en desnoods daarvoor conflicten aan te gaan, voor respect. Belangrijke voorwaarde is wel dat je het 'waarom' van jouw handelen aangeeft en checkt of het 'waarom' helder is. En dat is iets anders dan dat mensen het ermee eens zijn. De vraag is of je de weerstand van het oneens zijn kan verduren. Dit is voor een groot deel afhankelijk van hoe je zelf staat in de eeuwige strijd van de mens om er enerzijds bij te willen horen en anderzijds uniek te zijn en je eigen stem te hebben. Wil je er te veel bij horen dan loop je het risico dat je veel mensen te vriend wilt houden en daardoor onvoorspelbaar wordt. Wil je teveel je eigen stem laten horen dan loop je het risico dat je uit verbinding gaat en dat erkenningsbehoefte de overhand krijgt. Aristoteles zou zeggen: 'Ga voor het midden.'

Voor we terugkomen op het loslaten vatten we het nog eens samen: mensen hebben vertrouwen in leidinggevend die de boel in de gaten hebben, congruent gedrag laten zien en

als het nodig is glashelder zijn. Om dit te kunnen doen moet je jezelf (je patronen en je masker) kennen. Voor dit kennen heb je naast reflectie ook feedback van anderen nodig. Dit alles maakt dat je kan handelen vanuit bewustzijn, op een goede manier sturing kan geven en op een gepaste wijze - in het hier en nu - kan reageren op anderen.

### Anders vasthouden en je ermee bemoeien

*'Het idee dat bij deze moderne tijd een delegerende managementstijl en zogeheten volwassen arbeidsrelaties horen, leidt tot contactarmoede en professionele eenzaamheid.'*

Gerhard Smid

Wat mensen zeker niet van hun leidinggevende willen zien is grillig gedrag en onvoorspelbaarheid en dat ligt bij loslaten op de loer. Liever een betrouwbare consistente brombeer dan een onvoorspelbare leidinggevende. Terzijde: een positieve grondhouding is natuurlijk altijd weer te prevaleren boven brommen en is één van de negen principes van de excellente schoolleider (Grevén, 2016). Loslaten wordt vaak gekoppeld aan het begrip professionele ruimte en teacher leadership en dat is een misvatting. De roep om professionele ruimte door leerkrachten komt volgens Snoek (2014) voort uit de zorg en de klacht dat besluiten over inhoud en vorm van het onderwijs in de afgelopen jaren vaak buiten de leerkracht zijn komen te liggen. Leerkrachten hebben het gevoel dat hun inhoudelijke deskundigheid ten aanzien van leren en ontwikkelen buitenspel staat. De oplossing is dat leidinggevend ruimte geven aan leerkrachten om een inhoudelijke en initiërende rol te kunnen spelen bij onderwijsontwikkeling. Dit betekent echter geenszins loslaten, maar wel erkenning voor de professional die weet wat nodig is en die bereid is daarover de dialoog aan te gaan met collega's én met de leidinggevende. Hierdoor kan collectieve professionaliteit zich verder ontwikkelen. De leidinggevende die nabij is, ziet de aanwezige (leiderschaps)capaciteiten bij leerkrachten, waardeert deze en zorgt ook voor protectie van deze waardevolle capaciteiten. Hierdoor wordt eenzaamheid en vervreemding van goede leerkrachten voorkomen en dat is van groot belang voor de kwaliteit van het onderwijs en het gezond houden van de school. Kortom: als leidinggevende mag en moet je je ermee bemoeien en dan wel steeds vanuit je eigen positie en rol.

### Vertrouwenwekkend gedrag

Na deze aandacht voor de mindset van de leidinggevende, sluiten we af met vier tips voor vertrouwenwekkend gedrag in de dagelijkse praktijk.

#### 1. Kijk en stel open vragen

Zit er een verhalendief in jou? Misschien herken je die beter bij een ander? Hoe vaak hoor je niet dat iemand begrijpt wat de ander bedoelt en dan komt met een eigen ervaring waaruit dat begrijpen zou moeten blijken? Realiseer en accepteer dat we als mensen niet in staat zijn ons werkelijk in de geest van anderen te verplaatsen. Taal, beelden of identificatie zijn

niet meer dan armzalige pogingen tot een benadering daarvan. Volgens Monyer & Gessmann (2016) is alles wat we daartoe proberen gedoemd onnauwkeurig te blijven, vol verkeerde voorstellingen van zaken. Denk dus niet te snel dat je het begrijpt, want dan heb je het zeer waarschijnlijk vooral over het begrijpen van je eigen ervaringen en gaat het niet over de ander. Stel vooral open vragen - een kunst op zich - om je eigen aannames zo lang mogelijk in de parkeerstand te houden. Bedenk dat de spreker de baas is en blijft over de betekenis van wat hij of zij zegt en bedoelt.

## 2. Neem vertoond gedrag nooit als vertrekpunt van je reactie

Wij mensen hebben een uniek vermogen om niet meteen op impulsen te reageren en de rust te nemen om vanuit bewustzijn eerst de relatie aan te gaan om vervolgens te onderzoeken waarop het gedrag een reactie is. Daarbij is het belangrijk dat je eerst langs jezelf gaat, 'wat zegt dit over mij?', en dan pas naar de ander, 'wat zegt dit mogelijk over de ander?' Bij het eerst langs jezelf gaan, is het kennen van je eigen patronen en de ontstaansgeschiedenis daarvan zoals we beschreven van groot belang. Reageer je vanuit het hier en nu? Klinkt er een echo vanuit het verleden? Is er iets van angst voor wat er mogelijk kan komen? Jezelf kennen maakt het herkennen van de echo uit het verleden en de angst voor de toekomst bij de ander een stuk makkelijker. Terzijde: dit is geen pleidooi om de amateur psycholoog te gaan spelen. Houd het voor jezelf en pas je eigen reactie erop aan. Dus niet: 'Zeg hoor ik daar jouw vader op de achtergrond die het kind in je aanspreekt? Wel: 'Ik merk dat je moeite hebt met mijn directe aanspreken en dat mag.' Reageer altijd vanuit je rol als leidinggevende.

## 3. Zorg voor een sfeer van menselijke waardigheid

Bieri (2013) heeft het over het kunnen behouden van zelfrespect als hij het heeft over menselijke waardigheid. De menselijke waardigheid wordt geschonden als de afzonderlijke persoon wordt gedegradeerd tot object. Helaas slagen organisaties - en scholen zeker niet uitgezonderd - er regelmatig in om de menselijke waardigheid te schenden. Braun & Kramer (2015) beschrijven 'ontzielen' als één van de mechanismen om geweld te mystificeren. Ontzielen gaat over verhullend taalgebruik waarbij de mens geen mens meer is maar een nummer of een code. Een eerste milde vorm van ontzieling ontstaat als je mensen niet meer bij hun naam noemt maar gaat typeren en gaat veralgemeniseren. Je hebt hier als leidinggevende een voorbeeldfunctie in houding, gedrag en uitingen en bent - of je het leuk vindt of niet - een cultuurbepaler. Spreek dus niet over 'zij van het bestuurskantoor' of 'die mutsen van ...', want 'zij' zijn mensen en hebben namen. Verstop je niet achter instanties of anderen als het spannend wordt en neem je eigen verantwoordelijkheid. Dus niet 'Weet je, eigenlijk vind ik het ook niks maar ja dat is nu eenmaal zo afgesproken met het be-

stuur dus ...' Wees zoveel mogelijk echt in wat je zegt en als dat niet kan door omstandigheden zwijg dan en benoem dat je zwijgt en waarom je dat doet.

*'De echtheid van de stem lijdt er niet onder als er dingen zijn waarover ze zwijgt. Beschadigd wordt de waardigheid niet door zwijzaamheid, maar door ontbrekende echtheid.'*

Peter Bieri

## 4. Vertel verhalen

Een krachtig middel om je handelen voor jezelf en voor anderen begrijpelijk te maken is verhalen te vertellen over de motieven achter dat handelen, vertel jouw 'waarom'. Hierdoor leren mensen je kennen als mens en als leidinggevende en kunnen ze jouw handelen inschatten en dat zorgt voor betrouwbaarheid. Het is zeker ook vertrouwenwekkend als je openlijk waardeoordelen over jezelf uitspreekt en kenbaar maakt of je tevreden bent over je eigen handelen. 'Ik zie nu dat ik het niet goed heb aangepakt om je op het laatste moment in die groep te zetten.' En dan inslikken dat je niet anders kon vanwege ..., want dan leg je het weer buiten jezelf. Wel: 'Ik wil het de volgende keer anders doen en in mijn keuzes voor het anders doen helpt het als jij mij vertelt hoe het voor jou goed zou zijn geweest.'

## Ten slotte

We hebben stilgestaan bij de waarde van controle, glashelder zijn en congruent en betrouwbaar gedrag voor het vertrouwen in de leidinggevende. Dit vertrouwen zorgt voor extra 'role behaviour' van leerkrachten, in de zin van iets extra's doen, alert reageren op wat je bij collega's ziet, een stapje harder lopen voor leerlingen en collega's en ook 'de boel een beetje netjes achterlaten', zoals laatst een leidinggevende verzuchtte. Wil je vertrouwen opbouwen dan vraagt dit van jou als leidinggevende om zelfonderzoek en moed en zeker ook geduld als jouw rechtvaardige handelen niet als zodanig wordt ervaren. En krijg je met een reactie van de ander een 'modderstroom' uit een verleden mee, besef dan het volgende: *'Als iemand je iets aanbiedt en je neemt het niet aan, aan wie behoort het dan toe?'*

## Literatuur

- Bijlsma-Frankema K.M., en G.A.C. Smid – Vertrouwen in overheidsorganisaties. – In: A. Korsten en P. de Goede – Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. – Den Haag, Elsevier, 2006
- Braun, D. en Kramer, J. (2015) De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie. Deventer, Vakmedianet.
- Dijksterhuis, A. (2015) Op naar geluk. De psychologie van een fijn leven. Amsterdam, Prometheus-Bert Bakker
- Greven, L.F. (2016) Negen principes van de excellente schoolleider. Basisschoolmanagement 4 april 2016, 4 - 7
- Mentink, R. (2015). Leiderschap in een veranderend tijdperk. Basisschoolmanagement juli 2015, 9 - 13
- Monyer, H. en Gessmann, M. (2016) Ons geniale geheugen. Amsterdam, Antwerpen, De Bezige Bij
- Snoek, M. (2014) Leiderschap van leraren een kwestie van geven en nemen. De Nieuwe Meso september 2014, 60 - 65