



beeld Mart Jan van Schothorst

INTERVIEW GARRETSSEN EN BOTH OVER LEIDERSCHAP

De leider foetert, hoe veilig voelt de medewerker zich?



• L. Vogelaar

Jarenlang voelen medewerkers zich onveilig. Opeens komen ze met hun verhaal naar buiten. Mikpunt is hun leider. Die misbruikte volgens hen zijn macht.

Onderzoek naar klachten over een onveilig werkklimaat onder oud-Kamervoorzitter Arib leidde begin deze maand abrupt tot haar vertrek uit de politiek. Bij omroep BNNVARA raakte het programma De Wereld Draait Door (DWDD) de afgelopen week in opspraak doordat onder de medewerkers een angstcultuur geheerst zou hebben.

Begin dit jaar waren er soortgelijke meldingen over tv-programma The Voice of Holland en voetbalclub Ajax. Vrijdag bleek uit onderzoek van vakbond CNV dat 31 procent van de werkenden weleens te maken heeft met kleinerend of vernederend gedrag door hun manager, 22 procent met grensoverschrijdend gedrag en 40 procent met verbale agressie. Vrijdag was er ook het bericht dat de raad van opzieners van de Vrije Evangelisatie Zwolle (VEZ) zijn taken neerlegt na klachten over een angstcultuur en ongezond leiderschap.

Tegenmacht

Het rijtje voorbeelden –de ene keer gaat het over sociale onveiligheid, in andere gevallen over seksueel grensoverschrijdend gedrag– is met vele uit te breiden, zegt econoom Harry Garretsen. De Groningse hoogleraar is gespecialiseerd in denken over leiderschap en publiceerde er samen met zijn collega Janka Stoker on-

langs het boek "Goede leiders in onzekere tijden" over.

Want het gaat nogal eens mis, zegt Garretsen. „Een leider heeft macht, door zijn positie of door aanzien dat hij verwierf. De mensen aan wie hij leiding geeft, zijn in meerdere of mindere mate van hem afhankelijk. Macht doet iets met mensen. Je ziet vaak dat mensen in een machtspositie na verloop van tijd het steeds moeilijker vinden zich juist op te stellen. Ze verliezen het zicht op eigen gedrag en op hoe ze bij anderen overkomen. Daarom is tegenmacht zo belangrijk.”

Kritiek afgestraft

Die kan er volgens de econoom zijn door het aanstellen van onafhankelijke toezichhouders. Of door afspraken over een maximale zittingstermijn. „Je mag van leiders verwachten dat ze zelfinzicht hebben, zich verantwoordelijk opstellen en weten hoe ze mensen moeten benaderen. Dat gaat vaak goed, maar niet altijd. En als het niet goed gaat, blijkt een scheefgegroeide verhouding jarenlang te kunnen bestaan.

Door schade en schande weten we dat het nodig is heldere regels af te spreken. Daarnaast heeft een organisatie een cultuur nodig

waarin het oké is om kritiek op elkaar te hebben zonder dat je daarvoor wordt afgestraft. Je stem verheffen kan een hoge prijs hebben, daarom zwijgen mensen vaak. Dat leidt tot ongezonde situaties. Zeker mensen die in de hiërarchie dicht bij de leider staan, moeten zich kunnen uiten.”

Foeteren

Wanneer een leider over de grens gaat, is volgens Garretsen moeilijk te zeggen. „Als een baas een keer foetert, betekent dat niet gelijk dat een situatie onveilig is. Zijn optreden kan nodig zijn. Maar als bars optreden typerend is voor de dagelijkse gang van zaken, is er echt iets aan de hand.”

Of problemen rond leiderschap meer voorkomen dan vroeger, kan de Groningse hoogleraar niet zeggen. „Hiërarchische verschillen waren groter en ook toen was het niet allemaal pais en vree. Machtsmisbruik komt nu meer openbaar. We zijn het onderwerp belangrijker gaan vinden. En dat is een goede ontwikkeling.”

Kleineren

Het grote balanceren, noemt Dick Both van het Organisatieadviesbureau Both & De



”

Je moet kritiek kunnen hebben zonder dat je daarvoor wordt afgestraft

Harry Garretsen, econoom



We lopen het gevaar dat we ontwennen dat er een bepaalde hiërarchie nodig is

Dick Both, promovendus over leiderschap

Leiderschap | Uitgelicht 5



Bruijn het: „Een leider heeft macht –en vooral gezag– nodig om zijn functie te kunnen uitoefenen, maar de grote valkuil is dat hij die macht misbruikt.”

Both schreef enkele boeken over leiderschap en doet aan de Theologische Universiteit Apeldoorn promotieonderzoek naar leiderschap in de kerk, gericht op het spanningsveld tussen dienen en heersen. „Je kunt macht misbruiken door formeel te doen: Ik ben de baas, dus... Het kan ook subtiel, door mensen te negeren, achter te stellen of te kleineren. Of door geen fouten te tolereren.”

Waar de grens ligt tussen goed en verkeerd machtsgebruik, is volgens Both lastig vast te stellen. „Sociaal psycholoog Hofstede brengt de grote verschillen tussen landen in kaart. In een land als Duitsland moet je van goeden huize komen om je baas bij zijn voornaam te mogen aanspreken. De Nederlandse cultuur is heel anders; bij ons is de „machtsafstand” erg klein en is er weinig hiërarchie. Er heeft zich een enorme nivellering van verhoudingen voorgedaan, waardoor mensen elkaar als hun gelijke beschouwen. Ook in de politiek is alles heel horizontaal. Dat heeft aardige kanten, maar kan ook verlamdend werken, want gebruik van macht wordt daardoor al gauw als vervelend –of erger– ervaren.

Dat maakt leiderschap ingewikkeld. We lopen –in organisaties, in het openbaar bestuur, maar ook in de kerk– het gevaar dat we ontwennen dat er een bepaalde hiërarchie nodig is om gezamenlijk aan de bedoeling van de organisatie te werken.”

Afhankelijk

Dat neemt volgens Both niet weg dat leiders voortdurend in de spiegel moeten kijken: „Oefen ik mijn macht op een Bijbels verantwoorde manier uit? Doe ik het tot

eer en glorie van mezelf of ben ik gericht op de ontwikkeling van de organisatie en het welzijn van anderen?”

Daarvoor is het onmisbaar dat de leider feedback vraagt en ontvangt. „Zonder dat de gene die opbouwende kritiek levert, daarop wordt afgerekend. Als een situatie ontstaat waarin een leider geen kritiek meer krijgt, groeien verhoudingen scheef. Een situatie als bij het programma De Wereld Draait Door laat zien dat zo'n situatie jarenlang kan blijven bestaan. Vooral voor mensen met een dominant karakter is het een grote valkuil dat de omgeving het gevoel krijgt dat je niet openstaat voor commentaar. Mensen zwijgen dan maar, want ze zijn in zeker opzicht wel afhankelijk van de leider.”

Tegelijk heeft een leider wel een bepaalde positie. „Dus hij mag eisen stellen. Voorbeelden van machtsmisbruik die openbaar komen, kunnen ertoe leiden dat andere leiders verkrampt gaan reageren. Dat komt organisaties niet ten goede. Het is in veel gevallen ook niet nodig; ik ontmoet veel leiders die al voorzichtig opereren.”

Dienen of heersen

In zijn promotieonderzoek bekijkt Both hoe leiderschap in de kerk functioneert. „In reactie op de situatie in de Roomse Kerk

heeft de kerk van de reformatie vanaf het begin mechanismen ontwikkeld om heerszucht te voorkomen, zoals de instelling van meerdere vergaderingen en het periodiek aftreden van ambtsdragers. Dat is niet voor niets. Het misbruiken van macht ligt voor iedereen op de loer.”

Dienen of heersen, dat is volgens Both de grote paradox in het nadenken over leiderschap. „Recent sprak ik met een groepje leiders over Markus 10:42-45, waar de Heere Jezus het onderwijs geeft dat je niet je eigen positie centraal moet stellen. Iedereen zal met de mond belijden een dienende leider te zijn, maar de praktijk is weerbarstig. Hij geeft Zelf het uitmuntende voorbeeld: hij of zij die dienaar wil zijn, zal de grootste zijn.”

Ruimte

Het karakter van de leider speelt mee, en met name hoe controlegericht hij is, stelt Both. „Je moet vakmanschap alle ruimte bieden en

tegelijk betrokken blijven en richting geven. Krachtig leiderschap tonen zonder mensen van je afhankelijk te maken. In de praktijk blijkt 80 procent van de professionals geen directe aansturing nodig te hebben. Hoe ze hun werk moeten doen, weten ze vaak beter dan de leidinggevende. Zij functioneren beter als je hun ruimte en vertrouwen geeft en je waardering uitspreekt. Het resultaat wordt er beter van.

Tegelijk heeft gemiddeld 20 procent van de mensen wel sturing en controle nodig, anders komt er weinig uit hun handen of leveren hun inspanningen niet het gewenste resultaat op. Het is voor een leider dus vooral belangrijk dat hij zijn mensen echt kent en dat hij durft te differentiëren in de stijl van leidinggeven.”



Advertentie

COLIJN
BEVEILIGING
in veilig gevoel.

- INBRAAKBEVEILIGING
- MELDKAMER PAC
- TOEGANGSCONTROLE
- ALARMOPVOLGING
- BRANDBEVEILIGING
- CAMERABEWAKING



Lewestraat 43, 4481 BC | Goes / Kloetinge
Tel. 0113 213 720 | www.colijnbv.nl | info@colijnbv.nl



*24-uurs meldkamer-service