

Goede voorzitter is als een kameleon

We kennen ze allemaal, goede leiders. Iemand die mensen ziet, aandacht voor ze heeft en ergens voor staat en gaat. Vraag iemand naar de ideale leider en een specifiek persoon zal in gedachten naar boven komen.

Door Joost van Wielink

- **Leiden en leiderschap**
- **Onderkennen van zwakheden**
- **Aanpassen aan veranderingen**

In het artikel 'Bouwen en leiden van or-team' (OR informatie, juni 2008) vroeg auteur Geraldo Kumeling aandacht voor het leiderschap van de or-voorzitter. Daarbij merkte hij het volgende op: 'Dat houdt onder meer in dat de voorzitter zich ervan bewust is hoe hij zijn eigen persoonlijkheid dienend kan inzetten voor de groep en de leden.'

In dit artikel willen we daar nader bij stilstaan. Een voorbeeld uit de praktijk: 'Ton kan ontzettend veel ruimte innemen in de overlegvergadering. Het beïnvloedt de sfeer en het is duidelijk te merken dat de aandacht van onze bestuurder naar Ton uitgaat. Hij luistert gewoonweg niet naar de mening van anderen. Nu is luisteren sowieso niet het sterke punt in onze vergaderingen.' Aan het woord is Caroline, voor de tweede keer voorzitter van een middelgrote or bij een notariskantoor. Naar aanleiding van een aantal vragen over haar aansturen van de or, wordt ze gecoacht.

De begrippen leiden en leiderschap kunnen op verschillende manieren worden benaderd. Zo kan er gekeken worden naar bevoegdheden, afspraken, het organogram en regels. Kortom, we benaderen leiderschap formeel (wie heeft het voor het zeggen?). Toch zullen we het er snel over eens zijn dat niet iedereen op een bepaalde plek met een bevoegdheid per se een effectief lei-

der is. Caroline: 'Als Ton het woord voert, kijken veel ogen naar mij. Ik voel dat er een beroep op me wordt gedaan. Maar ik laat het meestal gaan. Het lukt me niet er grip op te krijgen.' Volgens het or-reglement leidt Caroline de vergaderingen. Ze heeft de plek, ze mag ingrijpen. Toch is het moeilijk. De or is ontevreden over haar rol en Caroline zelf ook. Er is dus meer aan de hand: de positie alleen is niet voldoende, er wordt meer gevraagd.

Schaduwkant

En juist dat aspect gaat over wat je de binnenkant van het leiderschap kunt noemen. Dat gaat over de bewustwording van hoe je je eigen persoonlijkheid inzet om met verschillen in je groep effectief om te gaan. Dat is persoonlijk leiderschap. Caroline: 'Ik merkte dat de lol er vanaf begon te gaan. Maar ik had geen zin in opgeven. Ik wist dat

ik ergens van wegliep als ik de handdoek in de ring zou gooien. Wat kon ik anders doen?'

Caroline zette een belangrijke stap: ze erkende dat het niet werkte en zocht iemand om haar te coachen. Een effectief leider is bereid de motieven van zijn handelen continu te onderzoeken. Caroline: 'Eigenlijk stoort ik me aan Ton, die altijd



Trainer en adviseur Joost van Wielink vindt dat leiderschap dienend is. Niet aan de leider zelf, maar aan dat wat groter is dan hijzelf. Voorzitten voorbij het ego.

ruimte weet in te nemen. Zelf durf ik dat veel minder en nu blijkt dat ik mensen zoals Ton juist mijd. Dat doe ik in mijn dagelijkse werk ook. Eigenlijk veroordeel ik ze voor iets wat ik zelf niet kan.' Het komt er aarzelend uit in het derde coachingsgesprek. De leider durft zijn eigen schaduwkant te ontmoeten. Dat deel waarvan hij liever heeft dat anderen het niet zien. Alles wat we weg-

stoppen, komt groter terug. Sterker nog, datgene wat we in de vergadering, in de ontmoeting met anderen, negeren vergt vaak de meeste energie.

De leider is zich ervan bewust hoe zijn binnenwereld zich vertaalt naar de buitenwereld. 'Bij mij thuis werd niet om mijn mening gevraagd. Als ik al wat zei, dan kwam er een opmerking als: maar je bent

nog zo jong, daar weet je niets van. Nu is dat nog steeds zo. Eigenlijk zou ik iets tegen Ton willen zeggen. Willen aangeven dat het proces wordt opgehouden. Nou, dan gieren de zenuwen door mijn lijf. En dat zien de anderen weer.'

Zingevend

De leider durft zichzelf als richtinggever te ervaren. Niet omdat hij per se richting wil geven om het richting geven, maar omdat hij dat kan plaatsen in het grotere geheel. Bijvoorbeeld van de onderneming waarin de or zijn werk doet. Leidinggeven en voorzitten staan niet op zich, ze zijn niet geïsoleerd. We zouden dat ook de zingevende dimensie van leiderschap kunnen noemen. Deze dimensie maakt dat het uitgeoefende leiderschap duurzaam kan zijn. Het voegt iets toe dat verder reikt dan de tijd die de voorzitter op zijn plek zit. De or groeit en bloeit, mensen willen zich eraan verbinden, de organisatie ziet de or als belangrijke meerwaarde. Het leiderschap is dus dienend. Niet aan de leider zelf, maar aan dat wat groter is dan hijzelf. Voorzitten voorbij het ego. Caroline verzucht: 'Maar ik zie mezelf helemaal niet als leider.' Toch merkte ze na verloop van tijd dat hoe meer ruimte ze durfde in te nemen, des te beter het proces verliep en des te aangenamer ze kon leiden. Ze begon richting te geven aan de gemeenschappelijke doelen van haar or. Leidinggeven veronderstelt dat je ook zelf in staat bent geleid te worden. Wat betekent dat concreet? Veel mensen komen op een voorzittersstoel terwijl ze het vreselijk vinden om onder een voorzitter te moeten werken. Wil je voorzitten vruchtbaar zijn, dan is het van belang steeds weer zelf te onderzoeken hoe je omgaat met het ontvangen van leiding. Bijvoorbeeld door de vraag te stellen: Wanneer vraag ik om hulp? Durf ik aan te geven ergens niet uit te komen? Voor Caroline was hulp vragen niet vanzelfsprekend. Ze zag het in eerste instantie als falen.

Aanpassen

Caroline: 'De eerste drie jaar van mijn voorzitterschap gingen eigenlijk best goed. De or had een heel andere samenstelling. Ton was toen nog geen lid. We waren een rede-

lijk passieve or zonder eigen plan.' Een voorzitter is in staat om zijn leiderschap steeds opnieuw vanuit een ander perspectief te zien. Anders gezegd, de voorzitter is in staat de ineffectieve kanten van zijn leiderschap te onderzoeken en ermee aan de slag te gaan. Dat is ook een uiting van het feit dat leiderschap nooit geïsoleerd plaatsvindt. Leiderschap dat op de ene plek of op een bepaald moment effectief is, hoeft het op een andere plek, of met een ander team, niet meer te zijn. Leiderschap veronderstelt groei en het vermogen tot aanpassen. Niet omdat het per se moet verbeteren, maar omdat een andere situatie om een andere benadering kan vragen.

En tot slot nog een lastig punt. Een leider weet vorm te geven aan de eenzaamheid van zijn leiderschap. Caroline: 'Het werd allemaal zo anders toen ik voorzitter werd. Het liefst was ik gewoon or-lid gebleven. Maar er veranderde wat. En gek genoeg, ik hoorde bepaalde dingen niet meer die ik eerst wel hoorde. Dat deed best pijn. Ik heb in eerste instantie geprobeerd dat te doorbreken, maar ik accepteer het nu iets beter. Ik ben een perfectionist en ben als de dood iets niet goed te doen. En je doet natuurlijk niet alles goed. Dat wordt ook wel gezegd en soms slaat de paniek dan toe. Toch durf ik nu veel beter door te zetten. En daarvoor krijg ik waardering van de overige or-leden, onze bestuurder en de achterban. En juist voor die laatste groep doen we het allemaal.'

Joost van Wielink werkt als trainer/coach/adviseur bij bureau Zuidema. Hij begeleidt onder meer leidinggevers en or's in trajecten rondom (persoonlijk) leiderschap.

E-mail: joost.van.wielink@zuidema.nl



■ W. Veenbaas en P. Weisfelt, *Persoonlijk leiderschap*, Uitgeverij H. Nelissen