

Iedereen verantwoordelijk voor professionele medezeggenschap

Leiderschap in de or

Leiderschap is belangrijk in ons dagelijks leven. Or-leden praten graag over de tekortkomingen van leidinggevenden. Maar hoe staat het met de kwaliteit van het leiderschap in de or zelf?

Hoe kunnen or-leden zelf meer verantwoordelijkheid nemen en leiderschap tonen? Hoe kun je als voorzitter nog beter de taken verdelen? Beoordeel zelf eens de kwaliteit van het leiderschap in de or en ga er mee aan de slag!

Leiderschap is van iedereen!

Organisaties van nu zoeken naar nieuwe vormen van organiseren. Het accent ligt daarbij op het verruimen van autonomie van medewerkers. Dat vraagt óók een andere benadering van leiderschap. Een nieuwe benadering die in opkomst is, is collectivistisch leiderschap. Daarin wordt leiderschap niet langer gezien als een aparte rol vervuld door één persoon, maar als iets van iedereen. In essentie kan dus iedereen een leider zijn, los van je rol of functie. Over dit nieuwe fenomeen wordt veel gepubliceerd, maar de belangrijkste vragen zijn: 'werkt het ook in de praktijk en wordt het werk echt beter gedaan'? Ook voor de or is leiderschap een belangrijk thema.

Aspecten van leiderschap	Nee	Ja	Geen ja/ geen nee
1. Ik voel mij gehoord in de or.			
2. Ik ervaar zelfvertrouwen in de or.			
3. We delegeren in de or			
4. Ik ervaar een sfeer van vertrouwen in elkaar.			
5. We spreken elkaar aan.			
6. We hebben communicatieregels afgesproken.			
7. We kijken over de grenzen van het or-werk heen.			
8. We verzamelen informatie.			
9. We zijn gericht op 'wij' en niet op 'ik'.			

Bang de omslag te maken

We willen geen leiders meer die ons vertrouwen beschamen, maar zelf meer autonomie en leiderschap ervaren in ons werk. We durven echter zelf weinig leiderschap te laten zien. Daar zijn een aantal redenen voor. Uit onderzoek (Raelin, 2018) blijkt dat mensen liever hebben dat 'iemand over ze waakt'; dat geeft ons een gevoel van veiligheid. Daarnaast zijn we nog steeds onder de indruk van 'blanke mannen aan de top' die hun macht etaleren. Ook vinden we het comfortabel als we iemand verantwoordelijk kunnen stellen als het misgaat. Samengevat, we willen meer invloed en leiderschap, maar tegelijk zijn we bang om zelf te veranderen. Hier ligt een mooie uitdaging voor de or.

Wat heeft de or hieraan?

Stop met klagen over het gebrek aan leiderschap in de organisatie, en investeer in de ontwikkeling van leiderschap

Onderzoek gedrag bestuurders

Afgelopen jaren kwamen verschillende schandalen rond topbestuurders aan het licht (Vestia, Rochdale). Als bestuurders verzuimen hun bestuurlijke rol goed te vervullen, kan dit desastreuze gevolgen hebben voor een organisatie. Veel mensen die afhankelijk zijn van de integriteit van organisaties, verliezen hun vertrouwen. Leiders worden meestal gezien als respectabele mensen en gekozen op basis van hun kennis en vaardigheden. Hoe kan het dat zij die we vertrouwen, onverantwoorde risico's lopen en de eigen reputatie in gevaar brengen?

Schandalen worden vaak toegeschreven aan het gebrek aan controle. Er moet meer nadruk komen op de ethische verplichtingen van bestuurders. Naar aanleiding van de financiële crisis groeit de aandacht voor de geschiktheid en integriteit van bestuurders van financiële organisaties. (Uit: *Het gedrag van bestuurders* (etc.), Kaylee Alblas)

in de or. Uit onderzoek blijkt namelijk dat niets bereikt wordt zonder leiderschap. Dat geldt ook zeker voor een or. In mijn ervaring hangt de kwaliteit van de or mede samen met de kwaliteit van het leiderschap. Vaak wordt dit toebedeeld aan de voorzitter, die de hooggespannen verwachtingen alleen nog moet waarmaken. Gevolg is dat or-leden zich steeds minder als een leider gaan gedragen. Hun gedrag wordt passief (afwachtend) omdat ze zich niet verantwoordelijk voelen, en klagen vervangt denken in oplossingen. De voorzitter voelt zich er vaak alleen voorstaan en neemt hierdoor te veel verantwoordelijkheid: iemand moet het doen. De vraag is: hoe begin je met het verdelen van het leiderschap zodat er meer "wij-gevoel" ontstaat binnen de or? Hoe doe je dat samen, en vooral op een positieve en constructieve manier? Uit onderzoek (Friedrich, 2014) komen aspecten die kunnen bijdragen aan gedeeld leiderschap in een team, ook in de or.

1. Uitwisseling tussen teamleden

Voor goede besluitvorming moet ieder or-lid worden gehoord en erbij betrokken. Dit is een taak van iedereen. Samen zorg je ervoor dat iedereen de focus houdt. Ten tweede gaat het over empowerment. Dit betekent dat or-leden durven te vertrouwen op zichzelf en zelf beslissingen kunnen en durven nemen, zonder steeds een beroep te doen op de voorzitter. Uiteraard binnen de gemaakte afspraken. Een derde aspect is delegeren: ieder or-lid is bereid om verantwoordelijkheid te nemen. De voorzitter (of het Db) verdeelt de taken onder alle or-leden. En tot draait met om het onderlinge vertrouwen in het team.

2. Effectieve communicatie

De kwaliteit van de communicatie beïnvloedt de kwaliteit van het leiderschap in een team. Enkele aspecten van communicatie blijken essentieel. Ten eerste is het belangrijk elkaar aan te spreken. In haar boek (zie Bronnen) pleit Gytha Heins ervoor dit gewoon te doen. 'Iemand aanspreken is eigenlijk het enige instrument dat we hebben om

prestaties en gedrag in lijn te brengen met onze doelstellingen en verwachtingen', schrijft ze. Ook belangrijk is het afspreken van communicatienormen en -regels.

3. Netwerk van de or

Or-leden besteden veel schaarse tijd aan de vergadering. Dit is een valkuil. Het onderhouden van het netwerk draagt bij aan de kwaliteit van het leiderschap. Dit zorgt weer voor betere or-resultaten en daar word je uiteindelijk op beoordeeld. Kijk daarom over de grenzen van het eigen or-werk. Ga eens in gesprek met belangrijke partners in je netwerk, zowel binnen als buiten de organisatie. Een ander punt is het informatie verzamelen. Maak gebruik van kennis en ervaring van anderen. Zoek (via LinkedIn of andere sociale media) contact met mensen die kennis hebben over een onderwerp waar de or mee bezig is.

Kortom, ga met elkaar in gesprek over het leiderschap in de or. De lijst op pagina 14 kan hierbij helpen. Het dagelijks bestuur kan hierin het initiatief nemen. **7**



Saskia Reijnen

'Leiderschap is heel goed weten wat je wilt en dat samen ontwikkelen zorgt voor een sterke OR'

Meer informatie of kennismaken?
Stuur een bericht naar saskia@pinq.nu
Of kijk op de website www.pinq.nu

Bronnen

- Friedrich et al. (2014). Collectivistic leadership and George C. Marschall: A historic analyse of career events. *The leadership quarterly*, 25, 449 – 467.
- Heins, G. (2017). *Aanspreken? Gewoon doen!* Boom uitgeverij, Amsterdam.
- Raelin, J.A. (2018). What are you afraid of; collective leadership and its learning implications. *Management Learning*, 49(1), 59 – 66.