

Or-competenties (5)

Groepsgericht leiderschap

In deze artikelenreeks staat telkens een competentie centraal die voor het or-werk van belang is. Deze keer is dit Groepsgericht leiderschap.

Door Brigitte Diderich

Als je je aanmeldt voor de ondernemingsraad, doe je dat meestal niet met het idee dat je leiding gaat geven aan deze groep. Je rolt er vaak in; soms omdat er geen andere kandidaat is, soms omdat anderen het jou wel zien doen en soms omdat je veel ervaring hebt en toe bent aan een volgende stap.

Net zoals het or-werk voor velen helemaal nieuw is, geldt dit ook voor het leidinggeven aan een groep mensen. Een extra aspect dat meespeelt binnen de or is dat er geen echte hiërarchische verhoudingen zijn. De or-leden willen wel graag dat er iemand de leiding neemt, maar als puntje bij paaltje komt zie ik in de praktijk dat veel voorzitters het samen met de or-leden willen beslissen. Die behoefte geldt overigens ook voor sommige or's.

Ik raad dan ook aan om de taken en verwachtingen van een db-lid (voorzitter, secretaris maar ook ambtelijk secretaris) of voorzitter van een werkgroep/commissie, aan het begin van een zittingsperiode te bespreken en vast te leggen.

Valkuilen

Als voorzitter voel je je vaak erg verantwoordelijk voor het goed functioneren van de or. Ik zie regelmatig voorzitters die keihard hun best doen en bergen werk verrichten terwijl de rest van de or zich weinig betrokken voelt, niet altijd naar een vergadering komt en het echt niet druk heeft. Dit patroon versterkt zich in de regel. De voorzitter en het db gaan steeds harder werken en de or-leden gaan achterover hangen. Als je dit merkt is het tijd voor een pas op de plaats en zul je je rol als voorzitter opnieuw moeten bespreken. Je moet leren om meer te delegeren en toe te staan bij jezelf dat anderen fouten kunnen en zullen maken. Alleen dan kunnen ze pas iets leren en zich gaan ontwikkelen. Jij zult dus uiteindelijk

Groepsgericht leiderschap:

Richting en sturing geven aan een or-team, werk- of projectgroep om vooraf afgesproken doelen te kunnen realiseren.



Illustratie: Angele Evers, www.zelf-beeld.nl

meer de rol van coach moeten aannemen. Dat moet je echter wel samen opbouwen. Laat je desnoods zelf coachen. Het is mooi als je jezelf toestaat in deze rol te groeien en jezelf te ontwikkelen. Veel voorzitters zijn later ook goede leidinggevers en een voorzittersrol in de or kan een goede opstap zijn voor je verdere carrière.

Wat moet je kunnen

De voorzitter is de meest aangewezen persoon om de competentie groepsgericht leiderschap te bezitten en te ontwikkelen. De overige db-leden kunnen deze competentie wel versterken en bewaken en daarom is het mooi als zij deze competentie ook ontwikkeld hebben.

Als voorzitter van een or moet je niet alleen technisch de vergadering voorzitten, maar je moet, net als een leidinggevende, sturing en ondersteuning geven aan het or-team.

Dat betekent:

- Dat je ervoor zorgt dat doelen en rollen van de or-leden duidelijk geformuleerd zijn.
- Dat je erkenning en waardering laat zien voor prestaties van de individuele leden en het team.
- Dat je duidelijk maakt wat er van de individuele leden wordt verwacht.
- Dat je de saamhorigheid en teamspirit versterkt.
- Dat je de voortgang bewaakt, de rode draad in de gaten houdt en richting geeft.

Relatie met andere competenties:

De competenties Samenwerken en Levelvaardigheid versterken de competentie Groepsgericht leiderschap; waar het Samenwerken vooral gaat om het ondersteunen van de ander, gaat Levelvaardigheid vooral om het zich kunnen verplaatsen in de ander en goed kunnen luisteren. Als je deze allemaal kunt combineren ben je een waardevolle, betrokken voorzitter van een or.

Ontwikkeltips

- Zorg in een vergadering dat je regelmatig samenvat, en check bij de or-leden of je samenvatting klopt. Zo houd je makkelijker de rode draad in de gaten.
- Geef ruimte voor vragen en vraag door.
- Zorg voor een veilig klimaat waar onzekerheden mogen bestaan en serieus worden genomen.
- Stimuleer de or-leden om met elkaar te communiceren over problemen en oplossingen (ga het dus niet zelf doen).
- Zorg dat de or-leden jou als steunpunt zien waar ze hun verhaal kwijt kunnen.
- Houd regelmatig individuele gesprekken met alle or-leden (zogenaamde voortgangsgesprekken). Veel or-leden ervaren

dit als prettig; zo kun je samen bespreken hoe het or-werk iemand bevalt, waar hij/zij tegenaan

loopt, wat hij/zij moeilijk vindt en waar hij/zij energie van krijgt. Op deze manier kun je als voorzitter makkelijker sturen en mensen de juiste plek geven en de taken bieden die ze leuk vinden en aankunnen.

- Praat in termen van 'wij' in plaats van 'ik' of 'jullie'.
- Spreek regelmatig je waardering uit voor taken of gedrag van een or-lid. Het is een kleine moeite en het levert heel veel op. (mensen voelen zich gewaardeerd)
- Organiseer regelmatig vergaderoverstijgende bijeenkomsten zoals een training, een borrel, een evaluatiemoment, of een themabijeenkomst.
- Vraag feedback aan je or-leden over hoe jij functioneert als voorzitter; sta open voor opbouwende kritiek. Daarmee creëer je een open leerhouding voor de andere or-leden en geef je een goed voorbeeld.

- Spreek mensen die niet goed functioneren aan in een individueel gesprek en hanteer daarbij de juiste feedback regels. Zorg dat de ander begrijpt wat hij/zij niet goed doet en waarom. En kijk samen naar mogelijke oplossingen (weer vanuit de 'wij') Het is belangrijk om zaken die niet goed lopen niet te laten 'aanmodderen', omdat de irritaties dan gaan oplopen en mensen afhaken.
- Zorg dat je samen met de secretaris een duo vormt en werk aan deze relatie. Het is belangrijk dat jij ook wordt ondersteund in jouw rol als voorzitter en dat jullie op een lijn zitten. Hier kun je ook cursussen voor volgen. Als je meer ervaren bent, is het interessant om een cursus te volgen waarin je aan de slag gaat met groepsprocessen en situationeel leiderschap.

Testje

3 tot 5 kruisjes bij JA

Je handelt vanuit gemeenschappelijk or-belang en vervult een voorbeeldfunctie

Je plaatst jezelf in een sturende rol en zorgt voor duidelijkheid van de te bereiken doelen en ieders rol.

Je nodigt uit om inbreng te geven en bewaakt de effectiviteit.

0 tot 3 kruisjes bij JA

Je gedraagt je waarschijnlijk nog iets te veel als or-lid en vindt het lastig om overstijgend bezig te zijn. Het is soms makkelijker en sneller om iets zelf te doen, maar je ziet ook dat de or-leden dat wel makkelijk vinden en steeds meer op jou gaan leunen. Maak gebruik van de tips in dit artikel om jouw groepsgericht leiderschap te vergroten. ➔

Brigitte Diderich is trainer/adviseur bij SBI

Formaat

Brigitte.diderich@sbiformaat.nl

Test: Groepsgericht leiderschap

	ja	nee
Ik weet wanneer ik extra aandacht moet schenken aan de samenwerking in het team		
Or-leden komen naar mij toe voor informatie of vragen mij om hulp		
Ik weet wanneer ik aan de bel moet trekken en mijn verantwoordelijkheid moet nemen als het gaat om de voortgang van het werk		
Ik laat erkenning en waardering zien voor de inzet en prestatie van or-leden		
Ik weet mensen bij elkaar te brengen en in beweging te krijgen		