

Column Marianne Luyer

HET BELANG VAN DE VOORZITTER

Wat maakt dat iemand een goede voorzitter is? Voorzitter betekent letterlijk: voorzitten, leider zijn, van een bijeenkomst en/of van de organisatie, bedrijf of bijvoorbeeld een vereniging. Daarvoor zijn in ieder geval vaardigheden als het leiden van vergaderingen, het structureren van besluitvormingsprocessen en het monitoren van de uitvoering van belang, als ook oog hebben voor de mensen, de interactiepatronen en de processen.

In een omgeving die overzichtelijk is en stabiel, is dit voldoende. 'Bij mooi weer kan iedereen voorzitten', is dan ook een bekende uitspraak.

We leven echter in een tijd van toenemende complexiteit en veel maatschappelijke, economische en politieke turbulentie. Er zijn grote maatschappelijke opgaven waar geen eenvoudig antwoord op is en die ons dwingen om sectoroverstijgend samen te werken.

Meer en meer functioneren organisaties en bedrijven in overlegorganen en samenwerkingsverbanden. Binnen die samenwerkingsverbanden is het vaak een proces van zoeken naar gemeenschappelijke doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden. Het is een interactief proces van waaruit diverse initiatieven tot stand komen. Dit type van samenwerken vraagt om leiderschap, maar dan leiderschap dat een grote mate van stijlflexibiliteit kent. Men moet kunnen verbinden en grenzen stellen, coachen en directief zijn, faciliteren en grenzen stellen, brainstormen en richting geven. Dit wordt ook wel netwerkleiderschap genoemd. Het interessante aan het netwerkleiderschap is dat dit niet verbonden hoeft te zijn aan één

persoon. Meerdere deelnemers kunnen in een netwerk verschillende onderdelen van leiderschap vervullen. Leiderschap als eigenschap van het systeem in plaats van het individu. Toch wringt hier iets. Door het leiderschap te veel op te splitsen, kan het ook onzichtbaar worden en richtingloos. Dan ontstaat er een leiderschapsvacuüm, waardoor een cultuur onveilig kan worden. Dat is uitgebreid beschre-

ven in het rapport 'Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan, de zoekgemaakte verantwoordelijkheid'.

In mijn adviespraktijk zie ik in toenemende mate hoe belangrijk de rol van de voorzitter als leider is. Zeker in situaties die moeilijk grijpbaar zijn, en waarin belangen en waardesystemen schuren. Als we het gevoel hebben niet 'in control' te zijn,

ontstaat er stress. En een stressvolle situatie doet iets met de aanwezigen; men gaat op de 'overlevingsstand' en dat leidt tot ander gedrag in de boardroom. Op dat moment blijkt dat de persoonlijkheid van de voorzitter een grote impact heeft op het verloop van het proces. En daarom is het 'ken jezelf', meer dan anders, van groot belang voor alle voorzitters. Benut de eigenschappen en talenten en sta open voor regelmatige reflectie. Raadpleeg collega's met vergelijkbare ervaringen. Ontwikkel het netwerkleiderschap, want dan is een voorzitter écht van doorslaggevend belang voor de gang van zaken in de raad en op de relatie met het bestuur.



Marianne Luyer is bestuursadviseur, kerndocent en moderator bij Avicenna, Public Academy en NR Governance.

