



HET LEIDERSCHAP VAN MARTINE GLASER.
IN AUGUSTUS VERTREKT ZIJ NA 18 JAAR ALS DIRECTEUR/BESTUURDER VAN ONS DOEL.

IK BEN WEL HET BOEGBEELD, MAAR HET GAAT OM HET SCHIP DAARACHTER

door Letty Reimerink, fotografie Mike van Bemmelen

Concepthouder en coach

"Leiderschap betekent voor mij het uitdragen en zuiver houden van het concept dat aan je organisatie ten grondslag ligt. Door veel te praten over het waarom van ons bestaan als corporatie probeer ik de mensen om mij heen te prikkelen om daar steeds opnieuw invulling aan te geven. Ik vind het ongelooflijk belangrijk dat mensen het beste uit zichzelf halen, maar dat kun je iemand niet simpelweg opdragen. Net zo min als je iemand kunt bevelen: 'Wees spontaan!' Om mensen vanuit hun eigen unieke talenten en drijfveren een bijdrage te laten leveren moet je ze ruimte geven; een veilige omgeving waarin dat kan. Ik geloof er heilig in dat mensen die gelukkig zijn beter werk leveren, menselijker zijn in hun contacten met klanten. Daarom zorg ik ervoor dat ze zich prettig voelen in de organisatie. Het scheelt zo als er geen energie verloren gaat doordat mensen gefrustreerd raken of zich bezighouden met geroddel in de wandelgangen. In dat hechten aan dienstbaar zijn vanuit intrinsieke waarden en kwaliteit ben ik enorm gedreven. Hoewel ik daarin ook een ontwikkeling heb doorgemaakt. Vroeger was ik meer bezig om mezelf te bewijzen. Met het

ouder en wijzer worden, werd die persoonlijke erkenning steeds minder belangrijk. Nu ga ik veel meer voor de inhoud. Ik hoef ook niet meer alles zelf te doen, het draait steeds meer om het coachen van andere mensen, zodat die hun talenten ten volle kunnen ontplooiën. Maar omdat ik in wezen een bedenker ben, kom ik zelf ook nog wel eens met ideeën. En die wil ik dan toch wel graag uitgevoerd zien. Dwars tegen mijn diepe overtuiging in dat de waarden die ik zo belangrijk vind, alleen geborgd zijn als de creativiteit uit de hele organisatie komt. Mensen moeten hun eigen keuzes en fouten kunnen maken. Ik ben weliswaar het boegbeeld van de organisatie, maar het schip daarachter, daar gaat het om. Als ik straks in augustus vertrek, moet dat gewoon door kunnen varen. Lukt dat niet, dan heb ik het niet goed gedaan."

Familietaferelen

"Ons Doel is een kleine, hechte organisatie met weinig verloop. Eens in de twee jaar maken we een uitje met partners én kinderen. Dat zorgt ervoor dat we elkaar heel goed kennen. We weten van elkaar als er iets speelt, ook in de privésfeer. Dat heeft ook nadelen. Jaren geleden hebben

we een soort bezinningsweekend gehad en onze begeleider merkte toen op dat ik zo'n beetje de moeder was van de organisatie. De ontwikkelmanager vervulde de vaderrol. Ons Doel was een warme familie waarin de kinderen – uit respect, uit sympathie – soms te weinig kritisch waren. We hadden de neiging om irritaties met de mantel der liefde te bedekken: aardig zijn was belangrijker dan eerlijk zijn. We hebben toen bewust ons personeelsbeleid aangepast door juist mensen aan te trekken die niet zoveel hebben met dat familiegevoel. Dat heeft goed gewerkt. Ook hebben we de 'jonge honden' opgericht. Dit is een adviesteam van alle medewerkers tot 35 jaar. We vragen hen naar buiten te kijken en de buitenwereld binnen te halen. Zo werken we bewust aan een cultuur waarin ruimte is voor vernieuwing en verandering. Doordat we zo'n kleine organisatie zijn, kunnen we nieuwe ideeën bovendien snel in de praktijk brengen. Dat stimuleert mensen enorm."

Integriteit maakt eenzaam

"Vroeger was het werkveld van de corporatie grotendeels bepaald. Nu komen er heel veel vragen uit de samenleving op je

af. Als leider zoek je constant de grens op tussen de buiten- en de binnenwereld: wat vraagt de samenleving, wat wil je zelf? Het is belangrijk om daarin duidelijke keuzes te maken. Je wilt geen hobbyclub zijn en dus moet je ergens de legitimering voor je handelen vandaan halen. Daarvoor moet je als organisatie goed weten waarvoor je staat én in gesprek gaan met je omgeving. Door die dialoog zijn we een echte netwerkorganisatie geworden. We verdiepen ons in de dilemma's van onze partners. Dat maakt je wereld groter, maar het roept ook weer nieuwe keuzes op. Voor een leider zijn authenticiteit en integriteit dan belangrijke eigenschappen. Ik heb niet echt een rolmodel, maar ik bewonder mensen die gedreven worden door iets waar ze in geloven en die daarin ook eenzaam durven worden. Het moeilijkste van leiderschap vind ik dat je de verleiding moet kunnen weerstaan om steun te zoeken bij medewerkers. Je kunt niet altijd alles delen. Ook al heb je er soms de pest in – je bent tenslotte ook maar een mens – toch is het soms noodzakelijk om je eigen gevoelens ondergeschikt te maken aan het doel. Die integriteit maakt wel eens eenzaam." ■