

## SCHEIDS!

*Hoe kijk jij naar het volgerschap van de scheidsrechter? Is hij in jouw ogen een held? Of zie jij dat anders? Ken jij zelf situaties waarin iemand 'gewoon' de regels volgde en daarmee een lawine van kritiek over zich heen kreeg? Hoe verklaar je dat? Ben jij zelf weleens in een positie beland die gelijkenissen vertoonde met die van de scheidsrechter? Wat deed je toen? Welke gevoels- en gedragsimpact veroorzaakte je bij jezelf en bij de mensen om je heen?*

was voor de beslissing om Sven te diskwalificeren kreeg er ongenadig van langs van de schaatsers en het publiek. Wat een loser die scheids, die sukkel snapt er echt helemaal geen snars van, luidde de kritiek. In de dagen die volgden verschenen tal van schaatscoreyfeën en deskundigen voor de microfoons om hun punt nog eens krachtig te onderstrepen. Zo kon het niet langer, debiteerden zij. Deze man (de scheidsrechter, niet Sven) is gek geworden. Ik hoorde de scheidsrechter zelf op de radio

aan een journalist uitleggen dat hij niet helemaal begreep waar al die commotie over ging. Hij had gewoon de regels gevolgd. Hij vond: als er een regel is die zegt dat je niet mag kickfinishen, dan mag je dus niet kickfinishen. 'Maar... wat vindt u dan zelf van die regel?' vroeg de journalist bijna beteuterd. 'Daar ga ik niet over,' luidde het antwoord. 'Ik volg 'm gewoon. Dat vind ik belangrijk.' De scheidsrechter volgde hier dus zijn eigen rolopvatting, zijn persoonlijke kompas. Dat had een forse tegenbeweging als effect. Althans... als je echt heel precies kijkt was het vooral een tegengeluid. Voor zover ik weet is de diskwalificatie van Sven Kramer nooit teruggedraaid.

### De koude douche en de switch

Waarom vertel ik dit allemaal? Omdat ik er plezier in heb. En ook omdat ik het van belang vind om jou én mezelf er op te wijzen dat het in allerlei situaties – zowel professioneel als persoonlijk – de moeite loont om kritisch te blijven op je eigen volgerschap, te leren van je keuzes en fouten en je ervan bewust te zijn dat volgerschap en leiderschap écht bij elkaar horen. Zo coachte ik Elvira, die in haar werk moeite had met het bewaken van de grote lijnen. Ze was erg

gedetailleerd in alles wat ze deed en daardoor lag haar tempo te laag. Dat vond althans Gerdien, haar leidinggevende. In de intake kreeg ik het gevoel dat het contact tussen Elvira en Gerdien nogal stroef was. Ik wilde het daarom graag met Gerdien hebben over haar werkrelatie met Elvira en haar eigen rol daarin. Ik ging met haar in gesprek en zette mijn externe focus vol aan. Ik begon vragen te stellen. Mijn intentie daarbij laat zich samenvatten met de kreet 'vertel eens'. Een positieve intentie, zou je zeggen. Gerdien trakteerde mij echter op een koude douche: 'Hier heb ik geen zin in. Ik hoef niet gecoacht te worden, Elvira heeft een probleem!' Oei. Ik had kennelijk iets te doen.



Om te beginnen realiseerde ik me dat ik waarschijnlijk iets te voortvarend te werk was gegaan. Ik had mijn aandacht weliswaar op Gerdien gericht, maar dat deed ik omdat ik vond dat dat belangrijk was. Dat had mijn professor Flip namelijk in mijn hoofd genoteerd. Wat ik deed léék dus op omgevingsgericht volgen en dat was het ergens ook wel, maar er zat ook een stevig ik-stuk bij. Ik zat dus ergens in het midden op de focusas en moest in deze situatie blijkbaar meer aansluiten bij Gerdien. Dat deed ik, onder meer door haar te vragen hoe zij het traject voor zich zag, welke rol zij zelf wilde spelen enzovoort. De sfeer tussen ons werd beter, maar Gerdien bleef bij haar standpunt.

Ik realiseerde me dat ik me af moest vragen wat ik hier nou eigenlijk van vond en of ik mee wilde. Terug-Flippen dus. Ik vertelde Gerdien dat ik de coachopdracht niet kon doen op de manier die zij voor zich zag. In mijn optiek klopte die manier niet, was hij niet effectief en (daarmee) niet in het belang van Elvira, niet van Gerdien en ook niet van de organisatie – kort gezegd: niet in het belang van de *common purpose*. De extern gerichte volger vond dit best lastig, omdat die de ander natuurlijk graag 'bedient' op zijn vraag. Maar de ik-gerichte vol-