

## Leiderschap van de Board (3) – Het vermogen om te (ver)binden



Daniel Le Gras

Naast het vermogen om meer vertrouwen op te bouwen (deel 2) zullen bestuurders en toezichthouders in het komende decennium in staat moeten zijn om een organisatie of team te (ver)binden op twee niveaus: inhoud én relatie. Dat vraagt om verdere ontwikkeling van een authentieke leiderschapsattitude en -vaardigheden.

### Tekort aan leiderschap

Uit recent onderzoek blijkt dat er een kloof is ontstaan tussen de leiderschapskwaliteiten die organisaties in de toekomst nodig hebben en de kwaliteiten die momenteel aanwezig zijn<sup>1</sup>.

Eén van de kwaliteiten die bestuurders en toezichthouders in toenemende mate nodig hebben is het vermogen om te (ver)binden.

Dit vermogen bestaat uit de capaciteit om individuele mensen in een groep te begrijpen, te waarderen en tot één geheel samen te smeden, als team of als organisatie. Dat vraagt bij leiders om een attitude én vaardigheden die gericht zijn op integratie.

### Leiderschapsattitude

Een authentieke attitude die gericht is op integratie bestaat uit een onderzoekende geest en een zorgzaam hart. Authenticiteit vraagt om aandacht voor beide aspecten.

1. CCL, *The Leadership Gap*, 2009 (zie downloadsectie van deze eZine), en Prof. H. van Ees en drs. D. Veltrop (RuG), *Onderzoek naar de invloed van soft skills op de effectiviteit van RvC's in de corporatiesector*, 2010
2. P. Ansems & J. Moen, *Kleur bekennen*, Van Gorcum, 2009, p.20

Door een onderzoekende geest zijn leiders bereid om uit de eigen comfortzone te komen. Zij zijn bereid om over de grenzen van het eigen traditionele denken heen te kijken (functie, sector, nationaliteit). Zij zijn op zoek naar waardevolle inzichten, ervaringen en dus inbreng van anderen, in dit geval van belanghebbenden. Op zoek naar hun best practices.

Een onderzoekende geest is bereid om van anderen te leren en elementen van hun best practices in het eigen systeem van denken en handelen te integreren.

Die leiderschapsattitude bestaat ook uit een zorgzaam hart dat graag bereid is om belanghebbenden zo goed mogelijk van dienst te zijn. Om de beste kwaliteit van dienstverlening te bieden, gegeven de beschikbare middelen.

Een zorgzaam hart is ook bereid tot *reflectie*, voorbij de grenzen van gedrag, op de eigen dieperliggende drijfveren, normen/waarden en identiteit. Daardoor zijn leiders in staat om te doorgronden wat mensen gemeenschappelijk hebben, ongeacht leeftijd, achtergrond of positie. Dat stelt hen in staat om de kwaliteit van hun dienstverlening verder te verbeteren.

Deze leiderschapshouding wordt niet alleen van de voorzitter van een RvT of RvB gevraagd maar van elk teamlid. Leiderschap is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid.



Authentieke leiders zijn daardoor in staat om met hun houding een voorbeeld te geven dat anderen willen volgen. Primair gaat het deze leiders niet om invloed of macht. Het gaat hen om waarde te creëren voor alle belanghebbenden, zowel materieel als immaterieel. Met die houding verbinden zij mensen.

### Leiderschapsvaardigheden

Naast deze attitude vraagt leiderschap steeds meer om integrerende vaardigheden met als doel om productieve relaties op te bouwen.

Laten we het voorbeeld nemen van een RvB-team. Om productief samen te werken dient integratie plaats te vinden op twee niveaus, die beide tegelijkertijd aandacht verdienen<sup>2</sup>.

Het eerste niveau bevat alle aspecten die te maken hebben met teamdoelen, taken, processen en resultaten.

Leden met een voorkeur voor dit niveau proberen een team te creëren waarin alle neuzen dezelfde kant opstaan door afspraken te maken over de inhoud van het werk. Zij verbinden op inhoudsniveau.

Naarmate de *omvang, complexiteit en tempo* van (beleids)ontwikkelingen in de organisatie en de omgeving daarvan toenemen, zullen de leden zich extra moeten inspannen om het overzicht te behouden en de coherentie van het beleid te bewaken.

Het tweede niveau bevat alle aspecten die te maken hebben met relaties.

Leden met een voorkeur voor dit niveau proberen een team te creëren waarin alle neuzen dezelfde kant opstaan door de kwaliteit van de relaties te verbeteren; door elkaar te waarderen en van dienst te zijn; door een sfeer van vertrouwen, saamhorigheid en sociale cohesie op te bouwen. Zij verbinden op relatieniveau.

Naarmate de *diversiteit* in het RvB-team (en de organisatie) toeneemt zullen de leden zich verder moeten bekwamen in het doelgericht bouwen van bruggen tussen hun zeer uiteenlopende achtergronden en perspectieven. De kracht van diversiteit komt immers alleen tot zijn recht als leden zich verbonden voelen met elkaar. Daarom hebben leiders ook de hiervoor beschreven leiderschapsattitude nodig.

### Uitdaging

Leiders die authentiek willen zijn besteden aandacht aan de ontwikkeling van een onderzoekende geest én een zorgzaam hart. Beide maken ons immers tot mens.

Naast deze attitude is het de taak van elke bestuurder en toezichthouder om de balans te bewaken tussen (ver)binden op inhouds- én relatieniveau.

De mate waarin leiders in het komende decennium hierin slagen hangt af van hun bereidheid om zich verder te bekwamen in hun leiderschap. Dit is een dagelijkse uitdaging maar leiders die authentiek willen zijn gaan die uitdaging graag aan.