

## Leiderschap van de Board – Vaardigheden op peil houden

Van bestuurders en toezichthouders mag leiderschap worden verwacht. Uit diverse (inter)nationale onderzoeken blijkt dat huidige trends in leiderschap gevolgen hebben voor de leiderschapsvaardigheden van bestuurders en toezichthouders in het komende decennium. Hoe brengen en houden wij die vaardigheden op peil? In een reeks artikelen zal aandacht besteed worden aan enkele belangrijke vaardigheden.

### Trend in leiderschap

Er treedt de laatste jaren steeds meer een verschuiving op in de manier waarop bestuurders hun leiderschapstaken uitvoeren.

Voorheen was leiderschap meer een persoonsgebonden kenmerk van de bestuurder: de leider als ‘icoon’ en als ‘boegbeeld’ van de organisatie, de ‘visionaire’ man of vrouw.

Deze opvatting ging ervan uit dat leider(s) in staat waren om de veranderingen in de maatschappij zelfstandig te doorgronden. En te bepalen welke nieuwe doelen gesteld moesten worden om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De veranderingen in de maatschappij worden daarentegen steeds complexer en doen zich steeds sneller voor. Daardoor blijkt het accent in de opvattingen over goed leiderschap te verschuiven van individueel naar een soort collectief of in ieder geval participatief leiderschap.



Natuurlijk blijven bestuurders hun eindverantwoordelijkheid behouden. Uit (inter)nationaal onderzoek<sup>1</sup>

blijkt echter dat steeds meer bestuurders de opvatting delen dat zij *gezamenlijk met andere belanghebbenden* hun organisatie beter kunnen voorbereiden en laten inspelen op maatschappelijke veranderingen dan wanneer zij dat als bestuurders alleen doen.

De huidige financiële en economische crisis bevestigt en versnelt die verschuiving in opvattingen in alle organisaties, zowel (inter)nationaal, groot, klein, als (non)profit.

### Trend in leiderschapsvaardigheden

Uit deze onderzoeken blijkt tevens dat die verschuiving ook gevolgen heeft voor de vaardigheden die bestuurders (en belanghebbenden) nu en in het komende decennium nodig hebben.

Meer diversiteit bij werknemers en cliënten, meer integrale dienstverlening, meer onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties (waaronder ook samenwerking met kennisinstututen) leiden tot een trend in steeds meer ‘grensoverschrijdend’ denken en werken.

1.

- Center for Creative Leadership, *The Changing Nature of Leadership*, 2007, en *Accelerating Performance*, 2009;
- Institute of Leadership & Management, *Index of Leadership Trust*, 2009;
- Prof. dr. Jan Moen, *Brevet van Leiderschap*, Elsevier gezondheidszorg, Maarssen, 2004.

Zie download sectie van deze eZine

Deze trend vraagt om een aantal belangrijke leiderschapsvaardigheden:

- Het authentiek, integer en transparant kunnen handelen ter bevordering van meer **vertrouwen** en, indien nodig, herstel van beschadigd vertrouwen;
- Het kunnen communiceren en samenwerken over steeds meer grenzen heen, van functies tot nationaliteiten, ter bevordering van meer **integratie**;
- Het kunnen opbouwen en onderhouden van relaties met steeds meer belanghebbenden ter bevordering van meer **participatie**;
- Het kunnen omgaan met meer innovatie en verandering, door een versneld individueel en collectief **leerproces**.

Elk van deze vaardigheden zullen wij in een apart artikel in komende edities van onze eZine uitwerken.

### Vaardigheden op peil houden

Het is bekend dat de houdbaarheidsdatum van vaardigheden beperkt is. Dat betekent dat iedereen (bestuurders, toezichthouders en belanghebbenden) zich regelmatig moet afvragen of zijn of haar leiderschapsvaardigheden nog actueel zijn.

Gezien bovenvermelde trends gaat het niet alleen om het op peil houden van bestaande vaardigheden, zoals de kunst van organisatieverandering. Het gaat ook om het aanleren en op peil brengen van nieuwe vaardigheden, zoals het kunnen schakelen tussen diverse leiderschapstijlen.

Het beheersen van diverse leiderschapstijlen is belangrijk omdat men voor het komende decennium verwacht dat bestuurders (en toezichthouders) met steeds meer uiteenlopende situaties en verschillende groepen belanghebbenden zullen worden geconfronteerd. Vaak tegelijkertijd.

Bijvoorbeeld, als één van de directeurs van een zorginstelling negatief in het nieuws komt, zullen er in het bestuur snel beslissingen genomen moeten worden. In dat soort situaties is een autocratische leiderschapstijl nodig.

Als de zorginstelling tegelijkertijd bezig is met een veranderingsproces om flexibeler en meer cliëntgericht te werken is een democratische leiderschapstijl juist effectiever. Bestuurders moeten meerdere stijlen beheersen en in staat zijn om snel en veelvuldig te schakelen tussen die stijlen.

Ook toezichthouders ontkomen niet aan de noodzaak om hun vaardigheden op peil te houden. In hun rollen als werkgever, adviseur en controleur hebben zij een grote invloed op het leiderschap van het bestuur. En daarmee op de continuïteit van de organisatie.

Kortom, het op peil brengen en houden van leiderschapsvaardigheden vereist aandacht en oefening. Uitstekende hulpmiddelen daarvoor zijn training en coaching, individueel of als team. In het komende decennium verwacht men dat het belang en de vraag daarnaar alleen maar zal toenemen.



**Daniel Le Gras**

Partner ProBoardS  
Executive en Business coach