





ROELAND BROECKAERT

**DIENEND  
LEIDING  
GEVEN**

**ZACHT VOOR MENSEN  
HARD VOOR RESULTATEN**

**Lannoo  
Campus**

Negende, herziene editie: oktober 2023

Achtste druk: juli 2022

Zevende druk: september 2021

Zesde druk: maart 2020

Vijfde druk: oktober 2018

Vierde druk: september 2017

Derde druk: april 2017

Tweede, herziene editie: oktober 2016

Eerste editie: april 2016

D/2016/45/393 – ISBN 978 94 014 3810 0 – NUR 808

Eindredactie: Jef Schokkaert

Vormgeving omslag & binnenwerk: Tripleclick Design

Foto auteur: Wouter Mertens

© Roeland Broeckaert & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasme Ruelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUD

<b>Proloog</b>	9
<b>Inleiding</b>	12

## DEEL 1

<b>Één</b> visie	33
<b>Twee</b> pijlers van dienend leidinggeven	45
1. De meetlat	47
2. De ondersteuning	53
<b>Drie</b> posities als leidinggevende	65
1. De manager: focus op autonomie	67
2. De leider: focus op binding	81
3. De coach: focus op competentie	93

## DEEL 2

<b>Vier</b> stijlen van een manager	119
1. Vier stijlen om je medewerker te begeleiden naar autonomie	119
2. Vier stijlen om je team te begeleiden naar autonomie	131
<b>Vijf</b> kenmerken van een dienend leider	143
1. Proactief: keep the main thing, the main thing	146
2. Inlevend: ken elkaars handleiding	156
3. Authentiek: blijf (bij) jezelf	161
4. Nieuwsgierig: ontdek je kernkwaliteiten	168
5. Onzichtbaar: creëer nieuwe leiders, geen volgers	176

<b>Zes</b> competenties van een coach	181
<b>1.</b> Exploreren	188
<b>2.</b> Waarderen	194
<b>3.</b> Betrokken confronteren	198
<b>4.</b> Uitdagen	204
<b>5.</b> Inspireren	208
<b>6.</b> Ruimte laten voor gevoelens	213
<b>Tot besluit</b>	219
<b>Epiloog</b>	229
<b>Dankwoord</b>	238
<b>Literatuur</b>	241
<b>Leiders over <i>Dienend leidinggeven</i></b>	245

*'A leader is best when people barely know he exists,  
when his work is done, his aim fulfilled, they will  
say: we did it ourselves.'*

*—Lao Tzu, 600 v.C.*





# PROLOOG

*‘Leiderschap is geen functie of positie die je neemt,  
het is een dienst die je geeft.’*

*— Simon Sinek, expert en auteur in leiderschapsontwikkeling*

Herinner je je nog wat jij als kind wilde worden? Misschien droomde je ervan om brandweerman, tekenaar, boekhouder, advocaat, hulpverlener, ingenieur, ambachtsman, verpleegkundige of leraar te worden. Maar leidinggevende? Wellicht oefende je de eerste jaren van je loopbaan het beroep uit waarvoor je initieel een roeping voelde. Nu ben je leidinggevende van een team of dienst, of stuur je een organisatie aan. Of je nu werkt in de reclame of het onderwijs, in een productieomgeving of in de dienstverlening, de zorgsector of het bankwezen: je verwezenlijkt iets en dit doe je samen met mensen.

Maar net zoals een goede voetballer niet per se een succesvolle trainer is, ben je als gedreven professional ook niet vanzelf een effectieve leidinggevende. Leidinggeven is immers een heel ander metier, een vak apart. Laatst hoorde ik een manager tijdens de pauze van een leiderschapstraject zeggen dat dat toch gewoon simpel was, dat je gewoon moest zorgen voor gelukkige medewerkers. In essentie was ik het met hem eens, je medewerkers zijn immers de kapitale kracht van de organisatie. Maar dat het simpel is? En wat dan met de andere stakeholders rond je medewerkers: je klant of product, je organisatie en last but not least jezelf?

In het aansturen van je mensen herken je misschien de volgende uitdagingen: je merkt in je tijdsbeheer een spanningsveld tussen tijd en prioriteit. Je wilt wel delegeren, maar je houdt bij sommige collega’s je hart vast voor het eindresultaat. Je merkt dat je sommige uitvoerende taken hierdoor moeilijk kunt loslaten. Je vindt het niet evident de

juiste mensen te selecteren voor vacante posities in je team. Je merkt dat sommige collega's eerder duidelijke feedback of grenzen nodig hebben, dan de zoveelste vrijblijvende babbel over een terugkerend onderwerp. Je ziet individuele verschillen tussen de mensen met wie je samenwerkt, maar je wilt iedereen ook voor een deel 'gelijk voor de wet' behandelen. Je hebt al wel wat kaders rond leidinggeven in je hoofd, maar vindt de kloof tussen theorie en praktijk soms best groot. Je wilt wel rust brengen in je team, maar vaak gebeuren er zaken waar je als leidinggevende zelf onrustig van wordt. Vaak wordt je praktijk doorkruist door dingen waar je zelf geen directe invloed op hebt: mensen spreken je aan over collega's of verwachtingen van de omgeving of de organisatie veranderen. Dit kan zorgen voor extra druk.

Je wilt met je mensen een collectieve ambitie waarmaken. Je wilt dus gaan voor een goed product of een uitstekende dienstverlening én voor gemotiveerde medewerkers. Dit kan enkel als zij DRIVE in hun job ervaren. Als ze hun verantwoordelijkheden kunnen nemen, als ze efficiënt werken, als ze geloven in wat ze doen en achter de doelstellingen staan, als ze zich verbonden voelen met elkaar, en als ze hun talenten ontwikkelen. Je wilt hard kunnen zijn voor het resultaat, maar wel zacht in de relatie. Dit boek gaat erover hoe je dat in en met je team of organisatie kunt waarmaken.

Het wil de brug maken tussen wetenschappelijk onderzoek, effectieve handvatten en de vaak veel complexere realiteit. Dienend leidinggeven helpt je deze te implementeren in je eigen leiderschap, je team of organisatie. Dit vraagt een combinatie van niet-vrijblijvende keuzes enerzijds en geleidelijke persoonlijke ontwikkeling anderzijds. Om dit te illustreren, wordt dit praktijkboek afgesloten met een casus waarin Dienend Leidinggeven in een ziekenhuis werd geïmplementeerd. De grootste uitdaging voor jou als leidinggevende is, althans in mijn ogen, om (nog) meer voldoening en plezier te krijgen in je rol. Om je goed en comfortabel te voelen in deze rol, lijkt het me cruciaal om je eigen visie op leiderschap uit te diepen. Zo kun je je medewerkers, de organisatie als geheel, alle stakeholders en jezelf optimaal beïnvloeden

door te handelen vanuit jouw eigen waarden en overtuigingen. Ik wens jou, beste lezer, toe dat jouw leiderschap een gunstige impact mag hebben op jezelf, iedereen om je heen en de kwaliteit van je werk.

Philippe van der Wal  
General Manager  
Human Mobility Group

# INLEIDING

## DIENEND LEIDERSCHAP

*‘Je zult misschien gehoorzamen aan een leider die macht heeft en zich autoritair opstelt. Je zult misschien doen wat hij je vraagt. Maar je zult er niet per se naar streven hem of de organisatie te dienen op een manier waarbij de beste en meest betrokken versie van jezelf naar boven komt. Tenzij jij en de mensen waarmee je samenwerkt, de leider ook echt respecteren en waarderen om wie hij is en wat hij doet.’*

— Naar Dan B. Allender, professor en auteur van *Leading with a Limp*

Dienend leiderschap is geen hype. Gelukkig. Het is ook niets nieuws. Zoals het citaat van Lao-Tzu vooraan in dit boek illustreert, bestaat het al eeuwen. Meer nog, bijna iedereen past het toe in zijn dagelijks leven. Opvoeden is bijvoorbeeld vaak een vorm van dienend leiderschap. Bekijk je functie als ouder eens wanneer je je zoontje leert fietsen:

*Je neemt je zoon op een zonnige dag mee naar buiten en zorgt voor een veilige omgeving, je laat hem immers niet oefenen op een drukke steenweg of een afhellende straat bezaaid met kiezels. Je legt hem uit hoe fietsen werkt, zet hem op het zadel en begeleidt hem de eerste meters met je hand. Wanneer je zoon na wat oefenen zigzaggend zijn eerste meters rijdt, roep je hem toe dat hij het geweldig doet. Wanneer hij die onvermijdelijke eerste keer valt, ben je snel in zijn buurt. Je wrijft over de pijnlijke knie, stuurt bij waar nodig en krikt zijn zelfvertrouwen op.*

*Wanneer hij een tweede keer valt en zijn gloednieuwe fiets huilend op de straat gooit, spreek je hem hierop aan. Je maakt duidelijk dat je begrijpt dat hij gefrustreerd is en daarom huilt, dat alle begin moeilijk is en hij het wel zal leren.*

*Na enkele weken oefenen beslissen jullie samen dat de zijwieltjes eraf mogen. Je legt je zoon uit dat hij het tot hiertoe al helemaal zelf heeft waargemaakt. Wanneer je uiteindelijk ziet hoe hij glimlachend de straat op en neer fietst, straal je van trots.*

Wanneer je je zoontje leert fietsen, ga je vanzelf op zoek naar de perfecte balans tussen leiden en dienen. Je hebt natuurlijk zelf al heel wat kilometers gefietst, dus hij kan nog heel wat van je leren. Maar je wilt toch vooral dat hij het zelf leert, zodat hij binnenkort alleen op pad kan. Bij dienend leiderschap is het ook zo: je gaat op zoek naar de balans tussen leiden en dienen, tussen begrenzen en ruimte geven, tussen normen stellen en zelf laten ontdekken.

Dienend leiderschap als filosofie vertrekt vanuit het idee dat je als leider geen volgers, maar nieuwe leiders creëert. Een dienend leidinggevende helpt zijn medewerkers zich te ontplooien en leert ze om anderen te inspireren hetzelfde te doen. Het roept de leidinggevende op om een werkomgeving te creëren waarin zijn medewerkers hun talenten en passie kwijt kunnen en waarin ze zichtbaar bijdragen aan de missie en de doelen van de organisatie.

De ontwikkeling van de medewerker staat centraal, en wel omdat de dienende leidinggevende gelooft dat het échte kapitaal in zijn medewerkers zit. Hij wil dat zij slagen en succes kunnen boeken. Het slagen van de medewerkers is immers het slagen van de onderneming, of, anders gezegd, de resultaten van een organisatie worden bepaald door de prestaties van de medewerkers. Voor de dienende leidinggevende is het dan ook van het grootste belang om zijn medewerkers te laten floreren binnen zijn organisatie.

Bewijzen voor de effectiviteit hiervan worden overal gevonden, vooral in de natuur.

# DIENEND LEIDEN IS NATUURLIJK

*'It is the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.'*

— Charles Darwin

Een roedel streeft voortdurend samen doelen na: ze zoeken samen een territorium en gaan op jacht. Vaak vangen zij dieren die vele malen groter zijn dan zichzelf. Ze zijn van elkaar afhankelijk voor het bereiken van hun doelen en werken erg effectief samen. Niet voor niets beschouwen indianen en Inuit wolven als hun leermeesters. Aan de basis hiervan ligt de grondhouding van de roedel, namelijk dat verbondenheid en het gaan voor een gemeenschappelijk doel tot betere resultaten leidt dan competitie.

Geruime tijd zijn biologen er ten onrechte van uitgegaan dat een wolvenroedel zich op een rigide, hiërarchische manier organiseert. Aan de top van de roedel zouden het alfa-mannetje en het alfavrouwtje staan, hieronder stonden de bètadieren, hieronder de gamma's en ga zo maar door. Het leiderschap zou worden afgedwongen door lichamelijke kracht, ouderdom en fysieke confrontatie. Deze hypothese is analoog met de verouderde stelling dat effectieve organisaties zich het best kunnen bedienen van een piramidale structuur en autoritair leiderschapsmodel om tot goede resultaten te komen.

Ondertussen hebben meerdere vooraanstaande biologen echter aangetoond dat een wolvenroedel zich veel horizontaler organiseert dan algemeen aangenomen, eerder zoals een familie (Packard in Mech en Boitani, 2003). Wolven hebben onderling sterke sociale banden. Zo bepalen ze samen wie de leider is. De wolf met de grootste mentale kracht wordt gekozen, niet per se de sterkste wolf, maar diegene die zich het best kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Er is dus niet zoiets als een geboren 'alfawolf'. Uit het leiderschap in een roedel

willen we lessen trekken om onze organisaties effectiever aan te sturen. Het leiderschap van de ‘alfawolf’ is niet gebaseerd op conflict, angst of controle, maar wel op gerichte tussenkomsten om de spanningen in de groep te verminderen (Packard in Mech en Boitani, 2007). De leider heeft nooit dictatoriaal zeggenschap. De sociale structuur van de roedel is te vergelijken met een democratie die zich baseert op constante wisselwerking. Het alfamannetje zal niet ‘leiden om te leiden’, maar zal de leden van de roedel zelf verantwoordelijk maken voor de beste oplossingen voor de hele groep, zonder dat hij de sociale structuur van de roedel in gevaar brengt. Tijdens de jacht bijvoorbeeld, nemen wolven van tijd tot tijd de leidinggevende taak even van elkaar over. Alle dieren in de roedel hebben hierbij een verantwoordelijkheid. Iedereen draagt zo bij aan het goed functioneren van de groep.

Verder zijn er verschillende observaties gedaan van wolvengedrag die getuigen van empathie. Zo werd een oudere wolf met artritis niet aan zijn lot overgelaten, maar gevoed door wolven die nog wel in staat waren om te jagen. Jonge pups worden niet enkel door de ouders gevoed, maar door heel de roedel.

De werking van een wolvenroedel is een indicatie uit de natuur dat het effectiefste resultaat allesbehalve noodzakelijk verkregen wordt vanuit een rigide, hiërarchische structuur waar er geen inspraak is van de betrokken leden en waar de leider zich manifesteert op basis van dreigementen of machtsvertoon.

Dit zijn allemaal zaken die een sterke analogie vertonen met menselijke, sociale systemen. Maar hoe kan een dienend leider zich dan opstellen in een ‘mensenroedel’? Welke grondhouding ligt aan de basis van natuurlijk leiderschap?

# EEN LEIDINGGEVENDE KRIJGT DE MEDEWERKERS DIE HIJ (VER)DIENT

*‘Groepsleden aanvaarden alleen de invloed en leiding van een leider die volgens hen over de middelen beschikt om hun behoeften te vervullen. Mensen volgen (en laten hun handelingen leiden door) een leider die, naar zij geloven, ervoor zal zorgen dat ze krijgen wat ze wensen of nodig hebben.’*

— Thomas Gordon, *communicatie- en leiderschapsdeskundige*

Sociologisch onderzoek heeft aangetoond dat er geen aangeboren persoonlijkheidsverschillen zijn tussen leiders en niet-leiders (Gordon, 2010). Laat het een geruststellend idee zijn dat menselijk leiderschap dus niet iets is wat je van nature hebt of niet hebt. Toch heb ik tijdens verschillende opleidingen gemerkt dat er regelmatig overeenkomsten opduiken tussen leidinggevers in verschillende sectoren. Mensen die doorgroeien tot leidinggevers zijn vaak experts die door een bepaalde set van eigenschappen aangewezen leidinggevers lijken, maar vaak zitten ook net daar enkele valkuilen.

Hun profiel wordt regelmatig gekenmerkt door drie P's: ze willen presteren, perfectioneren en willen hun mensen pleasen. Deze eigenschappen dagen deze leidinggevers wel extra uit om een faciliterende of coachende positie in te nemen. De grootste valkuil van deze drie P's is dat ze de medewerker op termijn niet volledig in zijn kracht zetten. De leidinggevende kan vanuit zijn neiging tot 'presteren' of 'perfectioneren' zich minder snel comfortabel voelen bij het uit handen geven van verantwoordelijkheden. Daardoor kan hij de drang voelen om verschillende operationele taken zelf over te nemen, wat de groei van zijn medewerkers in de weg staat. Wanneer hij zich tegelijkertijd vastklampt



aan het idee mensen te pleasen, kan hij er moeite mee hebben om – naast het loslaten van operationele taken – mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en daardoor optimale resultaten in de weg staan.

Dit boek start vanuit de veronderstelling dat leidinggeven het effectiefst wordt wanneer de leidinggevende zoveel mogelijk eindverantwoordelijkheid bij zijn werknemers legt, eerder dan bij zichzelf. Daarom zou de leidinggevende, vanuit zijn bewustzijn van de effecten van de drie P's, zijn blik moeten verleggen. Het belang hiervan werd recentelijk nog benadrukt. Uit een studie (Rath & Conchie, 2008) waarbij meer dan 1 miljoen mensen werden bevraagd, bleek dat de hoofdreden voor gekozen ontslag niet het loon was, noch de reistijd of de jobinhoud. De hoofdreden was de manier waarop er leiding werd gegeven.

Vanuit die wetenschap lijkt het dan ook fair te stellen dat leiderschap eerder staat of valt met groepsleden die de invloed van de leidinggevende accepteren of verwerpen, dan met het feit dat iemand 'een rol' toegewezen krijgt van hogerhand. Het is niet omdat iemand je uitroept tot leider, dat je het ook effectief bent. Het echte oordeel daarover kan enkel uitgesproken worden door de mensen die je leidt. Het is dus vooral van belang om als leidinggevende van je medewerkers een mandaat te krijgen (Gordon, 2010).

Hoe verwerf je dan dat mandaat? Waarom accepteren medewerkers of teamleden de invloed van de ene leidinggevende wel en die van een andere niet? Wat gebeurt er tijdens zo'n interactie? Volgens de filosofie van dienend leiderschap verwerf je dit mandaat door het juiste evenwicht te vinden tussen dienen en sturen. Dienend leiderschap is bijvoorbeeld in verscheidene legers een erg gangbare filosofie. Zo komt het woord 'sergeant' van 'servant' (Collins Dictionaries, 2014). Enerzijds leren de soldaten de sergeant kennen als iemand die zijn stem schor schreeuwt wanneer er gedrild moet worden, die zich boos maakt wanneer laatkomers opdagen en het uiterste van zijn manschappen vraagt tijdens uitputtende fysieke proeven. Maar tegelijk kennen ze hem

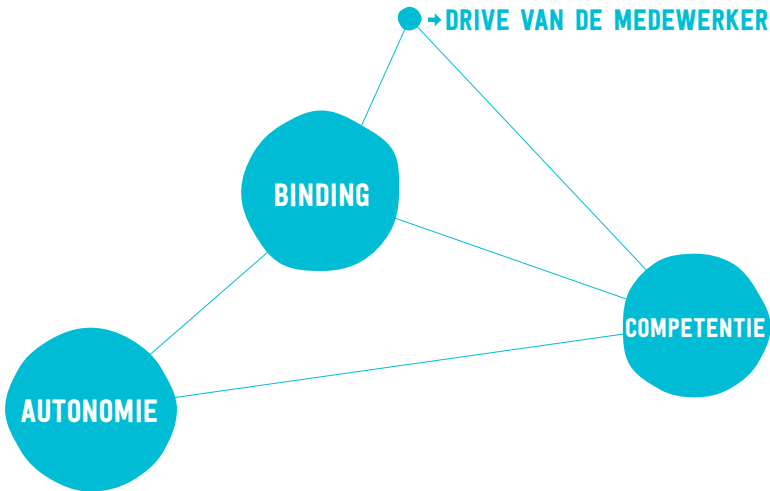
als degene die bezorgd is wanneer iemand een verwonding oploopt, die wacht tot iedereen gegeten heeft alvorens zichzelf te bedienen en die in de strijd voorop gaat. Hij kiest tijdens de strijd het pad dat hij het meest veilig acht voor zijn manschappen en voor zichzelf.

Omdat leiderschap gaat over wat jij uiteindelijk doet of laat, kun je leiderschapsontwikkeling bekijken als het streven naar de meest authentieke en effectieve leidinggevende die in jou verscholen zit. Als dienend leidinggevende handel je vanuit de bereidheid om – met oog voor de visie en doelstellingen van de organisatie – de behoeften van je teamleden centraal te stellen (Gordon, 2010). Telkens wanneer je dat lukt, ‘stort’ je als het ware middelen op de relationele bankrekening van je collega’s en bouw je krediet op. Binnen dienend leiderschap ga je dus na wat de behoeften van jouw medewerkers zijn en probeer je vervolgens een context te creëren waarin aan die behoeften voldaan kan worden. Er is sprake van een constante wisselwerking: als leidinggevende krijg je slechts loyale medewerkers door loyaal te zijn aan je team. Een goede toetssteen is te leiden zoals je zelf aangestuurd wilt worden. Om dit dagelijks in de praktijk te brengen, kun je werken volgens het ABC van medewerkersbehoeften (Pink, 2013). Je medewerker heeft een aantal behoeften die je kunt vervullen:

- **Autonomie:** de medewerker wil in bepaalde mate zelf kunnen bepalen wat hij doet en hoe hij iets doet.
- **Binding** met een doel en het team: de medewerker wil bijdragen aan een – ook voor hem – zinvol doel. Hij wil zich verbonden voelen met het team en de organisatie.
- **Competentie:** de medewerker wil ergens goed in zijn.

## OPDRACHT

- Ga eens na welke leidinggevende voor jou een inspiratiebron is geweest. Wie slaagde erin om de beste professionele versie van jezelf naar boven te halen? Wat deed die persoon? Wat deed hij niet? Wat was hiervan het effect op jou? Kun je de link leggen met het ABC?
- Denk eens aan een leidinggevende waar je veel loyaliteit voor voelde. Wat deed hij anders dan anderen? Wat was het effect hiervan? Kun je de link leggen met het ABC?



# EEN ORGANISATIE KRIJGT DE LEIDERS DIE ZE BELOONT

*'Our top-down pyramid style of management is a very old concept borrowed from centuries of war and monarchies.'*

— James C. Hunter

Uit onderzoek naar leiderschap bij natuurvolkeren, daar waar de leider niet bij machte is de groep hiërarchisch te controleren, zien we dat de positie van de leider vaak bepaald wordt door de waarde die de groepsleden hem toebedelen. Bij de Kung, een jager-verzamelaarsvolk in Namibië, lezen we in oudere geschriften: 'Geen van hen is arrogant, dominant, kil of opschepperig.' Bij de Kung zorgen deze eigenschappen ervoor dat je zelfs niet in aanmerking komt om leider te worden. We merken ook dat hun drang naar weelde of bezit eerder lager is dan bij de gemiddelde huishoudens in hun stam.

