

INGE NUIJTEN

ECHE  
LEIDERS  
DIENEN

VOOR LEIDERS  
DIE HET VERSCHIL  
MAKEN



MET EEN VOORWOORD VAN  
FONS TROMPENAARS

**Echte leiders dienen**



# Echte leiders dienen

Voor leiders  
die het  
verschil maken

*Inge Nuijten*



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

© 2012 Inge Nuijten

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Fotograaf auteursfoto: Bart Maat

Ontwerp en opmaak binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 985 9

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische vervaelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Inleiding</b>	15
De term <i>dienend-leiderschap</i>	16
De opbouw van dit boek	18
Is er een succesrecept voor dienend-leiderschap?	19
<b>1 De basis</b>	21
De oorsprong van dienend-leiderschap	22
De kern van dienend-leiderschap	23
Het doel van de dienend-leider	25
Anderen oprecht op de eerste plaats stellen	28
Waarom dienend-leiderschap?	30
Hoe ziet dienend-leiderschap eruit in de praktijk?	37
Tot slot	42
<b>2 Welbevinden als prestatie-indicator</b>	43
Zelfdeterminatie: het abc'tje van welbevinden	43
Autonomie	44
verBondenheid	50
Competentie	59
Zelfdeterminatie en vertrouwen	71
Dienend-leiderschap en welbevinden	86
De conclusies voor welbevinden	90

<b>3 Dienend-leiderschap en prestaties</b>	93
Better than great	93
Rendement	94
Teamprestaties	95
Creativiteit en hulpvaardigheid	96
Leren en teamprestaties over langere tijd	98
De conclusies voor prestaties	101
<b>4 Acht gedragingen van dienend-leiders</b>	105
Het idee	105
Authenticiteit	107
Bescheidenheid	110
Rentmeesterschap	113
Verantwoordelijkheid geven	116
Empowerment	120
Vergeving	122
Waardering	124
Moed	127
Groei door dienend-leiderschap	129
<b>5 Dienend-leiderschap in de praktijk</b>	131
Zelf op weg naar dienend-leiderschap	131
Dienend-leiderschap ontwikkelen in je organisatie	135
<b>6 De misvattingen over dienend-leiderschap</b>	141
<b>Dankwoord</b>	151
<b>De auteur</b>	152
<b>Referenties</b>	153

# Voorwoord

**W**at is nu precies het geheim van dienend-leiderschap? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Een van de opvallende dingen aan deze vorm van leiderschap is het ontbreken van zoiets als ‘de beste weg’. Er zijn ontelbare wegen naar het gewenste doel. Het is vooral de *houding* waarmee je mensen benadert, die bepalend is voor de voortgang van een proces en de oplossing van mogelijke uitdagingen.

En uit dit leerbare werk van Inge Nuijten wordt wel duidelijk dat het grondbeginsel altijd hetzelfde is: de bereidheid anderen te dienen. Dat is de grondtoon die door alles heen klinkt. En om dat te realiseren, brengt dienend-leiderschap mensen met verschillende gezichtspunten samen en weet de daaruit voortvloeiende spanning om te buigen tot een vruchtbare dynamiek. Het leiderschap is niet soft maar juist streng en expliciet over de kernwaarden, waaronder respect voor verscheidenheid.

De literatuur over dienend-leiderschap staat vol met adviezen en karakteristieken van wat de dienend-leider zoal doet. Het is opvallend dat deze teksten geschreven zijn vanuit een westers perspectief, dus de leider moet opeens luisteren in plaats van praten, *bottom-up* handelen eerder dan *top-down*, zich aan een grotere community verbinden eerder dan te werken aan individuele autonomie. We komen hier van de regen in de drup. De dienend-leider zal namelijk beter praten als hij goed luistert, weet effectiever gebruik te maken van zijn macht als hij deze loslaat en weet teams te bouwen die uit creatieve individuen bestaan. Met andere woorden: de belangrijkste kernkwaliteit is dat de dienend-leider tegenstellingen weet te verenigen en dus juist niet het ene uiterste door het andere uiterste vervangt. Dit boek doet hier recht aan. Het staat vrij neutraal in de



materie en behandelt zowel de basisparadox van het dienen en het leiden als de oorsprong en de kern van dienend-leiderschap. Daarnaast komen de effecten, toepassingen en misvattingen aan de orde. Het grondbeginsel blijft als leidraad door het boek heenlopen.

Op die grondtoon zijn allerlei variaties denkbaar. Variaties waarin steeds dezelfde thema's terugkomen. Die thema's gaan terug op enkele kernkwaliteiten van dienend-leiderschap. Hierna zoom ik in op een vijftal van die kwaliteiten.

## 1 Leiden door te dienen

Dit allesomvattende dilemma maakt duidelijk dat zowel dienen als leiden twee belangrijke kwaliteiten zijn die elkaar heel vaak bijten. Het streepje in *dienend-leider* geeft aan dat beide kwaliteiten kunnen worden verenigd. Door te dienen word je een sterkere leider en de sterkte van je leiderschap wordt bepaald door hoeveel je dient. Iedereen die kinderen heeft weet wat dat betekent: het ene moment stelt een ouder zich dienstbaar op door een verhaal voor te lezen of op handen en voeten als paard te fungeren en op het andere moment toont hij leiderschap door kinderen aan tafel te roepen of ze naar bed te sturen. In het bedrijfsleven zijn leiders het helaas vaak vergeten om beiden met elkaar te verbinden. De dienend-leider is een *eigen leider* die door *de piramide te roteren* vele van zijn medewerkers kan *empoweren*. Dat licht ik graag toe.

### *Eigen leider*

Kansen en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille. In de optiek van dienend-leiderschap is iedereen zijn eigen leider. Dat betekent dat iedereen in een familie, organisatie, afdeling of gemeenschap aan de top staat van zijn eigen piramide. Het ligt namelijk in ieders bereik om de behoeften van anderen te ontdekken en daaraan te voldoen. Dat heeft verstrekken gevolgen. Zeker in situaties van polarisatie is dat een belangrijk principe, omdat daarmee de basis onder het wij-zijdenken wegvalt. In bedrijven wordt heel wat afgemopperd. Afdeling tegen

afdeling, witte boorden tegen blauwe boorden, productiepersoneel tegen het managementteam ... Medewerkers hebben vaak het gevoel dat er over hun hoofden heen wordt beslist. 'Ze doen maar', is een veelgehoord kritiekpunt.

Maar in bedrijven waarin dienend-leiderschap gepraktiseerd wordt, kom je met die kritiek niet weg. Leiderschap brengt namelijk ook verantwoordelijkheid met zich mee. Gaat het niet naar je zin, dan moet je niet blijven hangen in onvrede en gemopper. Dat brengt het doel namelijk niet dichterbij. Wat je moet doen, is je verantwoordelijkheid nemen en het aankaarten, zodat de tweedeling kan worden opgeheven. Zo is iedereen op zijn eigen plek verantwoordelijk voor hoe de wereld eruitziet.

### *De piramide roteren*

Om die sleutel ook daadwerkelijk te kunnen gebruiken, is het nodig dat iedereen in de organisatie, van hoog tot laag, zich betrokken weet bij de klanten. In de praktijk fungeert de organisatiestructuur echter vaak als obstakel. De traditionele piramide met de CEO aan de top en een uitgebreid leger voetvolk aan de basis is niet effectief. In zo'n structuur kijken mensen namelijk vooral naar wat de baas wil en niet naar wat de klant wil. Dat vraagt om onorthodoxe maatregelen. Om de blikrichting te veranderen, is het zaak de piramide om te keren.

Een ander probleem met de traditionele piramide is dat de benodigde informatie vaak niet doordringt tot de top. Mensen zijn namelijk geneigd te zeggen wat ze denken dat de leidinggevende wil horen, in plaats van wat nodig is. Die problemen zijn te tackelen door leidinggevend en een andere status toe te kennen: die van primus inter pares. Door CEO's onderdeel te maken van een team, verandert leidinggeven van een individuele in een gezamenlijke verantwoordelijkheid en komt de verbinding tussen de organisatie en de klant beter uit de verf.

Ten slotte zal de dienend-leider ook in staat zijn om de piramide terug te kantelen wanneer het nodig is. Je kunt dus beter de kernkwaliteit aan het roteren verbinden dan het puur omdraaien.

## 2 Meer passie door controle

Jim Collins heeft zich in zijn beschrijving van de *fifth level executive* wel eens laten ontvallen dat de vele dienend-leiders saai en kleurloos lijken, in schril contrast met de *level three managers* die vaak vanaf een bierkratje hun autoriteit lijken uit te oefenen. De dienend-leider heeft een kwaliteit door passie en emotie op de juiste momenten te gebruiken, namelijk in de context van een gecontroleerde nederigheid. Van een passieloos wezen is absoluut geen sprake. Een van de manieren waarop de dienend-leider gevoel in rationele processen kan brengen, is humor. Humor is een wezenlijk kenmerk van de dienend-leider, omdat er een lach op het gezicht ontstaat als twee op het eerste gezicht onverenigbare logica's beide logisch blijken te zijn. Zo gebruikt de dienend-leider humor vaak om tegenstellingen in het team bespreekbaar te maken en met elkaar te verbinden, zodat de kwaliteit van de output hoger wordt. Zo zal de dienend-leider nooit humor ten koste van anderen gebruiken. Het is een smaakvolle en intelligente humor die de rol van brug kan spelen.

## 3 Delen in grotere gehelen plaatsen

Dienend-leiderschap kan nooit beperkt blijven tot de top of het middenmanagement. Het is iets dat op alle niveaus door moet sijpelen. De volgende stap is dan ook een investering in het personeel. Medewerkers vormen immers de belangrijkste schakel met de klanten. Het is zaak hen te doordringen van de noodzaak van luisteren en dienen en hen daarin te scholen. Het zijn de mensen die de organisatie maken en als zij de kernkwaliteiten niet in de vingers hebben, komt er van alle mooie idealen niets terecht. Dus zul je als bedrijf alles uit de kast moeten halen om hun betrokkenheid te vergroten en ze de vaardigheden bij te brengen die nodig zijn om op hun eigen plek dienend-leiderschap in praktijk te brengen. Dat is een investering die zichzelf in veelvoud terugverdient. Als je goed voor je mensen zorgt, zullen zij op hun beurt goed voor de klanten zorgen.

#### **4 De korte termijn met de lange termijn verbinden**

Een dienende-leider zal ook altijd geïnspireerd worden door het verleden en het oog werpen op de mogelijkheden in de toekomst. En in deze toekomst strijden de korte en de lange termijn nooit echt. De dienend-leider zal in zijn of haar visionaire blik altijd de kortetermijnexecutie voor ogen hebben en zal daarnaast de operationele en tactische stappen altijd doen in de context van de lange termijn.

#### **5 Actief luisteren**

De belangrijkste taak van een dienend-leider is tegemoet te komen aan de behoeften van mensen. Dat lukt alleen als je weet wat die behoeften zijn. Om dat helder te krijgen, moet je dus goed kunnen luisteren. Luisteren is een kunst die maar weinig mensen echt beheersen. Hoe vaak ben je niet, terwijl iemand iets vertelt, in gedachten al bezig met het voorbereiden van wat je zelf wilt zeggen? Vanuit die houding dient een opmerking van je gesprekspartner uitsluitend als kapstok om je eigen boodschap aan op te hangen. Daarmee mis je de essentie van werkelijke communicatie. Echte communicatie begint met openstaan voor wat de ander te zeggen heeft en hem de ruimte geven om zijn klachten, wensen en dromen te delen. Werkelijk luisteren gebeurt vanuit een houding van respect, aandacht en inlevingsvermogen. Het is de kunst om in een gesprek blanco te zijn en als een lege spiegel voor de ander te fungeren. Niemand is er echter mee gediend om ins Blaue hinein te filosoferen. Een dienend-leider houdt altijd het doel voor ogen – namelijk helder krijgen wat de behoeften van mensen zijn, om daarin te kunnen voorzien – en koerst daar al luisterend op af door de juiste vragen te stellen. Daarnaast moet je als dienend-leider ook de bereidheid hebben om jezelf ter discussie te stellen en in te spelen op veranderende situaties. Tijden veranderen, en zeker in deze tijd is er sprake van grote economische, demografische en technologische ontwikkelingen. Wie niet meeverandert, heeft straks het nakijken. De focus moet voortdurend gericht zijn op verbetering. Actief luisteren vormt daarvoor de eerste sleutel.

## Nederlandse voorbeelden

Als me dan gevraagd wordt of ik hier een bovenmenselijke persoon aan het beschrijven ben, dan is het antwoord natuurlijk nee. En toch kost het wat moeite om een paar Nederlandse iconen te vinden waar je met gemak over kunt zeggen: 'Ja, dat is een dienend-leider.' Laat ik het eens proberen met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk.

Allereerst schiet mij Elmer Mulder, voormalig topbestuurder van het VUmc, te binnen. Maar, zal worden gezegd, dat is toch de man die verantwoordelijk is geweest voor al die onterechte opnames en conflicten op de IC enzovoort? En dan is het weer fijn om niet op de golven van de medialogica mee te gaan. Hij heeft in de 13 jaar dat hij bij het VUmc bestuurder was gezorgd voor een enorme verbetering in de kwaliteit en de prestaties van het ziekenhuis. Daarvoor ontving hij in 2009 nog 'the influencer of the year award' en in 2010 kreeg hij op basis van zijn verdiensten de leiding over de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU).

Dan is er Harrie Noy, de voormalige bestuursvoorzitter van Arcadis. In 2000 werd hij benoemd tot CEO. Onder zijn leiding is Arcadis uitgegroeid tot een sterke, internationale speler op het gebied van design en advies aan bedrijven over infrastructuur, milieu en gebouwen. In de periode van 2000 tot nu nam de omzet toe van 750 miljoen euro tot 2,3 miljard euro, het aantal medewerkers van 7500 tot bijna 19.000 en de marktkapitalisatie van 150 miljoen euro naar 1 miljard euro. Maar dit zijn slechts de resultaten. Kijk je naar de persoonlijkheid van Harrie Noy, dan zie je daar een man die in de laatste plaats bezig is voor zichzelf. Altijd stelt hij de vraag: 'Wat kan ik doen om mijn medewerkers beter te laten presteren?'

En de Nederlandse politiek dan? Daar is Herman Wijffels een voorbeeld. Tijdens zijn loopbaan bekleedde hij diverse vooraanstaande functies, waaronder voorzitter van de hoofddirectie van Rabobank Nederland, voorzitter van de Sociaaleconomische Raad (SER) en Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington. Daarnaast legde hij als informateur de basis voor het kabinet-Balkenende IV. Momenteel is hij covoorzitter van Worldconnectors en hoogleraar Duurzaamheid en maatschappelijke

verandering aan de Universiteit Utrecht. Hij is verbonden aan het Greenleaf Center en als mens ziet hij altijd hoe hij anderen beter kan laten functioneren.

En ten slotte zijn daar praktisch alle Nederlandse vaders en moeders die zonder daarvoor naar allerlei cursussen te hoeven gaan intuïtief doorhebben dat de zin van het ouderschap bestaat uit het dienen van je kinderen om daarmee nog meer autoriteit te verwerven.

*Echte leiders dienen* is al met al een zeer lezenswaardig boek geworden, dat ik van harte aanbeveel om dit belangrijke concept ook wetenschappelijk krediet te geven. Veel leesplezier!

Fons Trompenaars

*Hoogleraar Cross-Cultural Management aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, codirecteur van het Servant-Leadership Center for Research and Education en eigenaar van THTConsulting, bestsellerauteur van o.a. het boek Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, waar meer dan 200.000 exemplaren van werden verkocht. Daarnaast is hij uitgeroepen tot een van de vijftig meest vooraanstaande managementdenkers ter wereld.*



# Inleiding

**L**eiderschap, daar is veel over te zeggen en er is dan ook veel over geschreven. Maar zoals managementdenker Peter Senge zegt: '[Veel] boeken zitten boordevol ogenschijnlijk praktische adviezen over wat organisaties en individuen anders zouden moeten aanpakken. Slechts weinig van die werken dringen door tot diepere inzichten in de aard van waarachtig leiderschap.'<sup>1</sup> Een belangrijke uitzondering daarop is *De dienaar als leider* van Robert Greenleaf.<sup>2</sup> Leiderschap is in zijn visie geen manier van *doen*, maar een manier van *zijn*. Die manier van zijn kenmerkt zich door de keuze om te dienen. De keuze om te dienen zorgt ervoor dat de hiërarchische macht de leider niet corrupteert en dat hij daadwerkelijk het verschil maakt. Dienend-leiderschap dus; een interessant concept en het onderwerp van dit boek, maar ook een term die tegenwoordig te pas en te onpas wordt gebruikt. Wat houdt dienend-leiderschap echt in? Dat lees je in dit boek.

In de Amerikaanse literatuur vind je de ideeën van Greenleaf op verschillende plekken terug. Bekende managementdenkers als Senge, Drucker, Bennis, Blanchard, Block, Covey en Jaworski zijn door hem geïnspireerd of waren leerlingen van Greenleaf. In het Nederlands zijn echter nog maar weinig boeken over dienend-leiderschap verschenen en de Amerikaanse praktijk sluit niet altijd even goed aan bij de Nederlandse beleving. Wel is er veel vraag naar informatie over het onderwerp. Daarom besloot ik na ruim tien jaar leiderschapsonderzoek een toegankelijk Nederlandstalig boek te schrijven over dienend-leiderschap. Met dit boek wil ik een brug slaan tussen de filosofie van dienend-leiderschap, de wetenschap en de praktijk. Het boek is geschreven om dienend-leiderschap te verhelderen, mensen te inspireren en handvatten te geven om met dienend-leiderschap aan de slag te gaan.



Wat voegt dit boek toe aan de enorme hoeveelheid kennis en boeken over leiderschap? Ten eerste geeft het je inzichten in leiderschap op basis van recent wetenschappelijk onderzoek. Je krijgt een onderbouwd beeld van de fundamenten van goed leiderschap en waar dat toe leidt in organisaties. Dit wordt uiteraard geïllustreerd met praktische voorbeelden. Ten tweede gaat het boek over een vorm van leiderschap waar tot kort geleden nog weinig over geschreven werd, namelijk dienend-leiderschap. Deze vorm van leiderschap is anders dan andere vormen van leiderschap, omdat het een manier van zijn betreft. Daarnaast handelt een dienend-leider in het belang van anderen in plaats van puur in zijn eigenbelang.

Is dat zo anders dan we gewend zijn? Voor velen helaas wel. Geregeld zie je dat leiders hun positie gebruiken voor persoonlijk gewin en dat zij hierbij trucjes inzetten. Dat echte leiders dienen, is een verfrissende kijk op leiderschap. Nieuw is het echter niet. Al eeuwenlang zijn er leiders die voorbij hun eigenbelang gaan en door hun manier van zijn mensen in beweging krijgen. Maar het komt nog te weinig voor. Met dit boek hoop ik leiders (van de toekomst) te inspireren. Het bevat theorieën en bevindingen uit mijn proefschrift en is daarnaast aangevuld met voorbeelden, praktische tips en ontwikkelingsvragen voor mensen die met dienend-leiderschap (zelf of in hun organisatie) aan de slag willen.

### **De term *dienend-leiderschap***

Het is belangrijk een aantal dingen op te merken. Dienend-leiderschap is geen verzameling technieken of richtlijnen om prestaties te bevorderen of mensen het meer naar hun zin te maken op het werk. Dienend-leiderschap is iets wat je doet omdat je weet dat het goed is: het is een manier van zijn. In dit boek kom je bewijzen tegen dat dienend-leiderschap zorgt voor meer welbevinden en betere prestaties. De reden om met dienend-leiderschap aan de slag te gaan is echter dat je graag mensen wilt helpen in hun ontwikkeling. Als die intentie er niet is, spreek je niet van *dienend-leiderschap*. Zoals Greenleaf, de eerste persoon die de term *dienend-leiderschap* gebruikte, het zegt:

‘Het begint met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men bewust de keuze om te trachten te leiden. Het verschil met andere vormen van leiderschap zit in de zorg die een dienaar ten eerste besteedt aan het tegemoetkomen aan de voornaamste prioriteiten van anderen. Die persoon is wezenlijk anders dan diegene die eerst leider is, wellicht vanwege de behoefte om de honger naar macht te stillen of om materiële bezittingen te verkrijgen. (...) In de eerste plaats leider zijn en in de eerste plaats dienaar zijn, zijn twee extremen. Daartussen zijn allerlei gradaties en mixen die onderdeel uitmaken van de oneindige variaties van de menselijke natuur. (...) Het verschil manifesteert zich in de zorg die iemand die in de eerste plaats dienaar is, besteedt aan het tegemoetkomen aan de voornaamste prioriteiten van anderen. De beste test, die moeilijk is te onderzoeken, is: groeien diegenen die gediend worden als mens? Worden zij, terwijl zij gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer en meer in staat om zelf dienend te leiden? En wat is het effect op de minst bevoorrechte mensen in de maatschappij? Hebben zij hier baat bij, of zullen zij in ieder geval niet nog meer achtergesteld worden?’

Tussen dienen en leiden staat een streepje. Hiermee wordt aangegeven dat beide aspecten gelijkwaardig zijn. De Engelse term *servant-leader(ship)* (van *servant* ‘dienaar’ en *leader* ‘leider’), geeft deze gelijkwaardigheid beter weer dan de Nederlandse term *dienend-leider(schap)*. Over dienend-leiderschap bestaan veel misvattingen. Dienend-leiders zouden niet doelgericht zijn, zichzelf wegcijferen en weinig daadkracht tonen. Zulke misvattingen komen vaak voort uit de nadruk die mensen leggen op het dienen, waardoor het leiden ‘vergeten’ wordt. Het is daarom belangrijk om je te realiseren dat de aspecten *dienen* en *leiden* van dienend-leiderschap gelijkwaardig zijn: ze wegen allebei even zwaar. De term en de misvattingen die eraan kleven, zorgen ervoor dat mensen dienend-leiderschap wegwuiven nog voor ze weten wat het daadwerkelijk is. Doordat mensen een verkeerd beeld hebben van dienend-leiderschap, krijgt het geen kans. Dat is zonde, want zoals je in dit boek kunt lezen, is het een wetenschappelijk bewezen effectieve vorm van leiderschap.

## De opbouw van dit boek

In dit boek licht ik onder meer het belang en de effectiviteit van dienend-leiderschap toe met behulp van wetenschappelijk onderzoek en praktijkvoorbeelden. Daarnaast helder ik een aantal misvattingen op. Zo kan dienend-leiderschap bijvoorbeeld niet afgewisseld worden met andere stijlen, omdat het geen stijl is. Het is een (levens)houding, een manier van zijn. Hoewel dienend-leiderschap een manier van zijn is, kun je dit type leiderschap herkennen en ontwikkelen. De belangrijkste gedragingen worden daarom toegelicht. Essentiële gedragingen zijn een heldere visie voorstaan en verantwoordelijkheid geven. Een dienend-leider geeft mensen daarmee duidelijke doelen om na te streven en is in tegenstelling tot wat mensen soms denken dus resultaatgericht.

Het boek bestaat uit zes delen. In hoofdstuk 1 wordt de basis besproken: waar komt de term *dienend-leiderschap* vandaan, waarom zouden we ons met dienend-leiderschap bezighouden en wat is dienend-leiderschap? Naast een definitie komen de acht gedragingen aan de orde die volgens onderzoek het complexe en veelomvattende begrip *dienend-leiderschap* het best representeren. In hoofdstuk 2 worden belangrijke prestatie-indicatoren voor organisaties besproken. Hier krijg je essentiële aanknopingspunten voor het vergroten van de slagkracht van je organisatie en lees je in hoeverre dienend-leiderschap invloed heeft op het welbevinden van medewerkers. Daarbij hanteer ik de theorieën uit mijn promotieonderzoek als kader. Deze theorieën zijn de afgelopen veertig jaar uitgebreid onderbouwd en zeer waardevol gebleken in de praktijk. Vervolgens kun je in hoofdstuk 3 lezen welk effect dienend-leiderschap heeft op prestaties. Hoofdstuk 4 besteedt aandacht aan de acht gedragingen van dienend-leiderschap. Iedere gedraging wordt toegelicht en verhelderd met voorbeelden, tips en ontwikkelingsvragen. In hoofdstuk 5 vind je aanknopingspunten om de kennis uit de eerste vier hoofdstukken toe te passen in de praktijk. Voor de volledigheid is er in hoofdstuk 6 aandacht voor een aantal misvattingen die bestaan over dienend-leiderschap.

## Is er een succesrecept voor dienend-leiderschap?

Hoofdstuk 5 gaat over het *toepassen* van de kennis over dienend-leiderschap. Die formulering doet wellicht vermoeden dat dit boek een succesrecept geeft voor het invoeren van dienend-leiderschap. Dat is niet zo. Ieder mens en iedere organisatie is anders. Er zijn geen standaardprocedures om met dienend-leiderschap aan de slag te gaan. Daarnaast is dienend-leiderschap niet iets wat je kunt invoeren, maar veeleer iets wat je kunt stimuleren door het juiste voorbeeld te geven, informatie beschikbaar te stellen en systemen in de organisatie aan te passen. Een dienend-geleide organisatie creëer je gaandeweg en vooral samen. Het is voor iedere organisatie een continu en uniek proces. De tips omvatten daarom algemene zaken en ideeën. Als je met dienend-leiderschap aan de slag wilt, zul je hier in ieder geval rekening mee moeten houden.

Dienend-leiderschap is dus geen verzameling technieken of richtlijnen, het is geen trucje dat je even toepast. Het is géén leiderschapsstijl. Een dienend-leider ben je. Het is een levenslange reis met als centraal thema je eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van anderen. Je eigen groei leidt tot de groei van anderen en de groei van anderen stimuleert vervolgens jouw groei en de groei van je organisatie. Dat de belangrijkste behoeften van anderen op de eerste plaats komen, wil dus niet zeggen dat je alleen maar met anderen bezig bent. Sterker nog, om een goede leider te kunnen zijn, zul je eerst goed voor jezelf moeten zorgen. Alleen iemand die zelfbewust is, sterk in zijn schoenen staat en zichzelf kan leiden, kan anderen dienen via zijn leiderschap. Dienend-leiderschap vergt dus vooral persoonlijk leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Tot slot: omwille van de leesbaarheid verwijs ik naar de leider met *hij*, maar uiteraard kan de leider evengoed een *zij* zijn. En voor alle theoretische onderbouwing, onderzoeken, modellen en statistieken kun je het oorspronkelijke proefschrift raadplegen.<sup>3</sup>

*‘Het is niet genoeg om geleeft te hebben. We moeten vastberaden zijn om ergens voor te leven. Mag ik voorstellen dat we leven om vreugde te creëren voor anderen, om te delen zodat we de mensheid vooruit helpen, om hoop te geven aan wie zoekende is en om liefde te geven aan wie eenzaam is.’*

– LEO BUSCAGLIA

# 1

## De basis

**T**oen ik in 2005 aan mijn promotietraject begon, kreeg ik vaak te horen: ‘Dienend-leiderschap, is dat mogelijk? Het lijkt een paradox.’ Of: ‘Dienend-leiderschap, dat klinkt zo soft, dat kan toch nooit werken?’ Ik had daar nog geen mening over, maar was in ieder geval geboeid door wat ik erover gelezen had. Daarom was ik vastbesloten om te onderzoeken of dienend-leiderschap een paradox is. Al snel kwam ik erachter dat dienend-leiderschap vaag en nauwelijks gedefinieerd was. Ik vermoedde dat daar de crux zat. Tijdens het internationale congres over dienend-leiderschap in 2005 constateerde managementgoeroe Peter Block namelijk dat er geen goede definitie was van dienend-leiderschap. Dat was wat hem betreft, als spreker op zulke congressen, een strategisch voordeel. Hij zei gekscherend: ‘Mensen kunnen ieder jaar terugkomen om erachter te komen wat het in hemelsnaam is.’<sup>4</sup> Maar ieder voordeel heeft een nadeel; voor het begrip en het ontwikkelen van dienend-leiderschap is het ontbreken van een definitie problematisch.

Sindsdien is het aantal publicaties over dienend-leiderschap in wetenschappelijke (top)tijdschriften sterk toegenomen en ook in de populaire pers wordt het onderwerp steeds vaker onder de loep genomen. Langzamerhand krijgt het begrip *dienend-leiderschap* duidelijkere contouren. Desondanks bestaan er nog veel vragen en misvattingen over, die vooral te maken hebben met een verkeerde interpretatie van het dienende aspect. Die misvattingen ontstaan veelal doordat de term *dienend* de indruk wekt dat de leider voornamelijk bezig is met service verlenen. Wanneer *dienen* zo wordt geïnterpreteerd, is het voor velen lastig te verenigen met leiden. Laten we daarom beginnen met de definitie van *dienend-leiderschap*:

**Een dienend-leider stelt de belangen van anderen op de eerste plaats, heeft de wijsheid om te zien wat nodig is, de capaciteiten om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen.**

*Stelt de belangen van anderen op de eerste plaats* betekent dat een dienend-leider gericht is op de ontwikkeling van de mensen om hem heen. *De wijsheid om te zien wat nodig is* verwijst naar de doelen die een dienend-leider nastreeft. *De capaciteiten om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen* geeft aan dat een dienend-leider in staat is naar zijn inzichten en intentie te handelen. Zelfbewustzijn en zelfacceptatie zijn nodig om tot deze inzichten en houding te komen.

Dit hoofdstuk behandelt de basis van dienend-leiderschap: wat is de kern, waarom is het belangrijk en hoe ziet het eruit in de praktijk? Maar eerst lees je meer over de achtergrond van dienend-leiderschap.

## **De oorsprong van dienend-leiderschap**

De term *dienend-leiderschap* is voor het eerst gebruikt door Robert Greenleaf (1904-1990) in het basiswerk *De dienaar als leider*, dat in 1970 verscheen. De inspiratie voor dit essay haalde Greenleaf uit zijn werk en uit de literatuur. Hij werkte veertig jaar bij AT&T als specialist op het gebied van leiderschapsontwikkeling en gaf les aan een aantal gerenommeerde universiteiten, zoals de Sloan School of Management van MIT en Harvard Business School en werd geregeld geconsulteerd door grote bedrijven. Hij zag dat zijn land in een leiderschapscrisis verkeerde en concludeerde uiteindelijk dat de fout lag bij de ondernemingen. Zij dienden de mensen slecht en slaagden er daardoor niet in om te leiden. Het inzicht dat echte leiders dienen kwam door het lezen van het boek *Reis naar het Morgenland* van Hermann Hesse. Door dit verhaal vielen voor Greenleaf de puzzelstukjes op hun plaats. In de novelle maakt een groep mensen een mythische reis, georganiseerd door 'het Verbond'. Onder de mensen bevindt zich, naast de schrijver, een man genaamd Leo. Leo vergezelt de groep als dienaar; hij verricht klusjes, ondersteunt zijn

reisgenoten, biedt een luisterend oor en is de vrolijke noot in het gezelschap. Leo is een man met een buitengewone aanwezigheid. Alles gaat goed totdat Leo verdwijnt. Dan valt de groep uit elkaar en wordt de reis afgeblazen. Ze redden het niet zonder dienaar Leo. Jaren later komt de schrijver weer bij ‘het Verbond’ terecht. Daar doet hij een wonderbaarlijke ontdekking. Leo, die hij kende als dienaar, blijkt de hoogste leider te zijn van ‘het Verbond’. Leo wordt gezien als een groots en nobel leider. Hesse bracht Greenleaf dus tot het inzicht dat de sleutel tot succes is dat de grote leider in de eerste plaats een dienaar is. Om echt te leiden, moet je dienen.

*‘Greenleaf is de wijste man die ik ooit ontmoet heb.’*

– PETER DRUCKER

## **De kern van dienend-leiderschap**

Dienend-leiderschap gaat om het dienen van de belangen van personen en organisaties die invloed ondervinden van of invloed kunnen uitoefenen op jouw organisatie; dat zijn je *stakeholders*. Het gaat uit van een langetermijnperspectief waarbij het collectieve belang, niet het eigenbelang, vooropstaat. Je vraagt je af waar je een waardevolle bijdrage kunt leveren en hoe je dat het best kunt doen. Op basis daarvan zet je producten of diensten in de markt en stuur je je mensen aan. ‘Aansturen?’, vraag je je nu misschien af, ‘Dienend-leiders faciliteren toch alleen maar? Die zijn toch niet directief of resultaatgericht?’ De term *dienen* doet dit wellicht vermoeden, maar de definitie van *leiderschap* weerlegt dit. Alleen mensen die doelen stellen waar anderen zich voor in willen zetten, zijn leiders. Er zijn duizenden definities van leiderschap. Maar over de kern ervan zijn de meeste deskundigen het wel eens:

**Leiderschap is een proces waarbij een individu in een groep of organisatie anderen bewust beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken.<sup>5</sup>**



Leiderschap is enorm in beweging. Dat het anders moet dan in de 20ste eeuw zien de meeste mensen wel. Maar hoe anders en hoe doe je dat? Dienend-leiderschap wordt in dit kader steeds vaker genoemd. Wat is dienend-leiderschap? Welke effecten heeft het? Waarom is het een antwoord op de problemen waar we voor staan? En hoe geef je er handen en voeten aan? Op basis van wetenschappelijk onderzoek geeft dit boek antwoorden en praktische inzichten waarmee je direct aan de slag kunt. Het laat zien dat dienend-leiderschap resultaatgericht is en gaat over helderheid en ontwikkeling. Dienend-leiders zijn zelfverzekerd. Zij zijn in staat om in een complexe en dynamische omgeving richting te geven en aandacht te houden voor de mensen die de organisatie maken. Daarmee maken zij het verschil.

“Leiderschap is per definitie dienend want het gaat altijd om de mensen die geleid worden en niet om de leider zelf. Ik raad iedereen aan dit boek zorgvuldig te lezen en een dienend leven te leiden.”

– **Tex Gunning, lid Raad van Bestuur AkzoNobel**

“Er heerst veel verwarring over de betekenis van het begrip dienend-leiderschap: is het een mythe, een religie, of een management filosofie? Inge Nuijten analyseert en beschrijft de wetenschappelijke grondslagen van het begrip en toont overtuigend aan dat dienend-leiderschap een nuchtere en effectieve vorm van leiderschap is. Een feest van herkenning voor iedere leidinggevende die resultaat wil behalen door mensen centraal te stellen.”

– **Pauline van der Meer Mohr, Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam**



Inge Nuijten is gepromoveerd op dienend-leiderschap. Vanuit Redpoint Company geeft zij wetenschappelijk gefundeerd advies en training op het gebied van dienend-leiderschap en prestatiepsychologie.



ISBN 978 90 5261 985 9

NUR 801



ACADEMIC  
SERVICE

9 789052 619859

[www.academic-service.nl](http://www.academic-service.nl)