

Dienend-leiderschap

Van wetenschap naar succes in de praktijk

Gebaseerd
op het proefschrift

Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough?
A Multidimensional Measure and Empirical Evidence

Dr. Inge Nuijten

Copyright © 2011, Inge Nuijten

Internet: www.inspt.nl of www.ingenuijten.nl

E-mail: inge@inspt.nl

Tekstadvies: Drs. Marion Paulides - www.tekst-en-taal.nl

Foto auteur: Bart Maat - www.bartmaat.nl

Foto omslag: Dan Goldring - Kingston Canada

Opmaak: INSPT - www.inspt.nl

Omslag & Drukwerk: Haveka - www.haveka.nl

Eerste druk november 2011

ISBN 978-94-91374-00-5

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

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 aanvaardt de auteur deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventuele voorkomende fouten en onvolledigheden.

Voor mijn ouders en mijn tweelingzus

Voorwoord

Leiderschap is enorm in beweging. De crisis, de snelle veranderingen in de samenleving, de (dreigende) schaarste, de toegankelijkheid van informatie en de eisen die mensen tegenwoordig aan leiders stellen, zorgen ervoor dat bedrijven zich steeds vaker afvragen of ze goed bezig zijn en wat effectief leiderschap is. De visie op leiderschap ontwikkelt zich richting waardengedrevenheid, het creëren van verbinding en het zorg dragen voor wederzijds respect. Dienend-leiderschap past in deze nieuwe manier van denken. Het concept dienend-leiderschap is echter moeilijk te grijpen. Dit komt omdat het primair uitgaat van een andere oriëntatie op de mens in de organisatie dan de traditionele zienswijze. Het is niet zozeer een leiderschapsstijl, maar een houding. Dienend-leiderschap is sterk verbonden aan de voorbeeldfunctie van de leider.

Zelf ben ik in 1999 begonnen aan de zoektocht naar goed leiderschap. In het VUmc probeer ik handen en voeten te geven aan het begrip dienend-leiderschap, het meer en meer zichtbaar te maken. Uit de contacten met collega's van andere instellingen merk ik dat veel leiders behoefte hebben aan duidelijke, praktische voorbeelden van dienend-leiderschap. Inge Nuijten promoveerde in 2009 op dit onderwerp. Dit boek is gebaseerd op haar wetenschappelijke onderzoek en biedt praktische handvatten die kunnen helpen bij je zoektocht naar dienend-leiderschap. Ik kan het boek dan ook aanbevelen aan iedereen die meer over dienend-leiderschap wil weten of bezig is met leiderschapontwikkeling.

Drs. Elmer Mulder, voorzitter raad van bestuur VU medisch centrum

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

Inleiding 13

DEEL 1 DE BASIS

De paradox20

De oorsprong van dienend-leiderschap22

De kern van dienend-leiderschap.....23

Waarom dienend-leiderschap?30

Wat is dienend-leiderschap?.....36

DEEL 2 DE EFFECTEN

Dienend-leiderschap en welbevinden46

 Welbevinden en zelfdeterminatie: een ABC'tje 46

 Autonomie 47

 verBondenheid 49

 Competentie 52

 Zelfdeterminatie en vertrouwen..... 54

Dienend-leiderschap en vertrouwen	55
Capaciteiten.....	55
Integriteit.....	55
Welwillendheid.....	55
Toelichting onderzoek	58
Het onderzoek naar welbevinden en vertrouwen	59
Studie 1	59
Studie 2.....	62
Studie 3	63
De conclusie voor welbevinden en vertrouwen	64
Toekomstig onderzoek	66
Dienend-leiderschap en prestaties	68
Het onderzoek naar prestaties	69
De conclusie voor prestaties.....	73
Toekomstig onderzoek	74

DEEL 3 DE MISVATTINGEN

Misvatting 1 – doelloos	78
Stewardship	78
Verantwoordelijkheid geven.....	80
Misvatting 2 – afhankelijk	85
Empowerment	86
Misvatting 3 – onzichtbaar/wegcijferen	89
Bescheidenheid	90
Waardering	93

Misvatting 4 – alles mag	97
Vergeving.....	98
Misvatting 5 – soft	100
Moed.....	100
Misvatting 6 – een truc	103
Authenticiteit.....	105
Andere misvattingen.....	107
Dienend-leiderschap werkt niet in crisistijd	107
Dienend-leiderschap is een religieuze aangelegenheid.....	108
Dienend-leiderschap is de zoveelste leiderschapshype.....	108
Dienend-leiderschap is onderdeel van andere leiderschapsstijlen ...	109
Dienend-leiderschap is niet haalbaar in de praktijk.....	109
Dienend-leiders zijn te perfect om waar te zijn.....	110

DEEL 4 DE TOEPASSING

Aan de slag.....	112
Richting dienend-leiderschap als mens	112
Richting dienend-leiderschap in de organisatie.....	116
De auteur	123
De referenties.....	125

Inleiding

“Jarenlang heb ik mensen verteld dat serieuze studenten, ondanks de grote hoeveelheid boeken over leiderschap, eigenlijk maar één boek echt moeten lezen: ‘De dienaar als leider’ door Robert K. Greenleaf. De meeste boeken gaan over wat leiders doen en hoe ze te werk gaan, waarom de wereld ze het leven moeilijk maakt en wat organisaties moeten doen om leiders betere kansen te geven. Deze 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. Greenleaf daarentegen nodigt mensen uit tot het overwegen van een soort leiderschap dat gebaseerd is op een manier van zijn, niet van doen. Hij stelt dat de eerste en belangrijkste keuze van een leider de keuze om te dienen moet zijn, omdat zonder die keuze iemands vermogen tot leiden uiterst beperkt is. Die keuze is geen wilsbesluit in de gangbare betekenis – dus niet iets wat je doet, maar iets wat een uiting van je zijn is. ... Alleen wanneer de morele vorming van leiders wordt gedragen door de keuze om te dienen, en alleen dán, corrumpeert de hiërarchische macht die de leider scheidt van de geleiden niet”, aldus Peter Senge.¹

Deze visie van Senge deel ik. Overigens zijn bekende managementdenkers zoals Senge, Drucker, Bennis, Blanchard, Covey en Jaworski, geïnspireerd door of zelfs leerlingen van Greenleaf. Het Engelstalige essay van Greenleaf is filosofisch, maar dus zeer de moeite waard. In het Nederlands zijn nog maar weinig boeken over dienend-leiderschap verschenen. Verder sluit de overige Amerikaanse literatuur niet altijd even goed aan bij de Nederlandse beleving. Daarom verschijnt nu, twee jaar

na het afronden van mijn proefschrift, een toegankelijke en Nederlandstalige bewerking over het onderwerp dienend-leiderschap. Ik wil hiermee 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 kunnen gaan.

Het boek bevat de belangrijkste theorieën en bevindingen uit het proefschrift en is daarnaast aangevuld met voorbeelden, praktische tips, ontwikkelingsvragen en andere suggesties voor mensen die met dienend-leiderschap (zelf of in hun organisatie) aan de slag willen. Met behulp van het boek kun je beoordelen of je zelf toe bent aan dienend-leiderschap en of de organisatie zo ver is.

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. Anders spreek je niet van dienend-leiderschap. Zoals Greenleaf, de eerste persoon die in de literatuur 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... De leider-eerst en de dienaar-eerst zijn twee extremen. Tussen hen zijn allerlei gradaties en mixen die onderdeel uitmaken van de oneindige variaties van de menselijke natuur... Het verschil manifesteert zich in de zorg die een dienaar-eerst 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 tenminste, 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 *the servant* en *the leader*), geeft deze gelijkwaardigheid beter weer dan onze term dienend-leider(schap). Toch is het belangrijk je te realiseren dat beide begrippen, dienen en leiden, gelijkwaardig zijn. Er bestaan namelijk veel misvattingen rondom dienend-leiderschap. Deze komen vaak voort uit een nadruk op het dienen waarbij het leiden 'vergeten' wordt. De term en de misvattingen die eraan kleven zorgen ervoor dat mensen dienend-leiderschap wegwuiven nog voor ze weten wat het daadwerkelijk is. Hierdoor krijgt dienend-leiderschap geen kans of krijgt men een verkeerd beeld van dienend-leiderschap. Dat is zonde, want zoals je in dit boek kunt lezen, is het een wetenschappelijk bewezen effectieve vorm van leiderschap.

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 ook 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. Essentiële kenmerken zijn richting geven en verantwoordelijkheid geven. Dienend-leiderschap is dus, in tegenstelling tot wat mensen soms denken, resultaatgericht. Overigens wordt vanwege de leesbaarheid naar de leider gerefereerd als 'hij'. Uiteraard kan de leider evengoed een 'zij' zijn.

Het boek bestaat uit vier delen. In deel 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 deel 2 komen de effecten van dienend-leiderschap aan bod. Hier ga ik in op de uitkomsten van mijn promotieonderzoek. Er wordt aangetoond in hoeverre dienend-leiderschap invloed heeft op welbevinden, vertrouwen en presteren. Deel 3 besteedt aandacht aan de misvattingen omtrent dienend-leiderschap. In dit deel worden aan de hand van een aantal misvattingen de acht gedragingen (uit deel 1) verder besproken. Hierbij staan voorbeelden, tips en ontwikkelingsvragen. In deel 4 vind je aanvullende tips om dienend-leiderschap toe te passen.

De term toepassing doet wellicht vermoeden dat een succesrecept voor het invoeren van dienend-leiderschap wordt gegeven. Dat is niet zo. Ieder mens en iedere organisatie is anders. Er zijn geen standaard-procedures 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 toepast. Het is géén leiderschapsstijl, maar iets wat je laat zien. 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 bewust en 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.

Als je na het lezen van dit boek zelf of met je organisatie richting dienend-leiderschap wilt bewegen, als je wilt weten hoe jij of jouw organisatie er op dit moment voor staat qua dienend-leiderschap, als je een ontwikkeltraject overweegt of anderszins aan de slag wilt met dit onderwerp, dan kun je contact opnemen met INSPT, het Instituut voor Servant-leadership Prestatiepsychologie en Talentontwikkeling (www.inspt.nl).

Ik wens je veel leesplezier.

Inge Nuijten

“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