

Dienend leiderschap

Door Astrid van Unen
Fotografie door Daan Zuidervijk



“Good leaders must first become good servants”

Robert Greenleaf (1904-1990),
de oprichter van de Servant leiderschap-beweging.

Ze hebben oog voor hun medewerkers, hun omgeving, het milieu. *Servant leaders* worden ze genoemd, dienende leiders. Het is een begrip dat Robert Greenleaf in 1976 in een essay introduceerde. Inmiddels spreidt zijn gedachtegoed zich als een olievlek over de wereld uit. In Nederland vertegenwoordigt ondernemer Ed Voerman (1940) het Greenleaf Center for Servant Leadership Europe. Hij ziet in dienend leiden de absolute toekomst.

Alle kaarten op tafel

Transportondernemer Voerman: “Het servant leadership verbindt twee uitersten. Mensen voorgaan en naar mensen luisteren. Dienen heeft in Nederland een softe klank, in de VS minder. Wat mij vanaf het begin aansprak: iedereen krijgt geweldig veel ruimte om het principe zelf in te vullen. De filosofie is ook niks nieuws, het is eigenlijk oeroud, maar de waarde is hetzelfde gebleven.” Het enthousiasme van Ed Voerman, voorzitter van het Greenleaf Center for Servant Leadership Europe, is groot. We zijn in Bussum, in hotel Jan Tabak. In de lounge wordt koffie geserveerd tijdens het gesprek. Even verderop volgen studenten de leergang die de Academy for Servant Leadership heeft ontwikkeld. Het zijn veertien leidinggeevenden, trainers en consultants die de principes van servant leadership, ofwel dienend leiden, leren verinnerlijken. “Het is voor het eerst op wereldniveau dat deze academie aan de slag is en daar zijn we best een beetje trots op.”

In acht modules, twee dagen per maand, leren de studenten ook hoe ze dienend leiderschap kunnen implementeren in hun organisatie. De studenten zijn selectief uitgezocht, met verschillende achtergronden. 's Morgens krijgen ze theorie, 's middags en 's avonds komen zogenaamde ambassadeurs vertellen over hun eigen groei en persoonlijke ontwikkeling. “Ze geven hun authentieke verhaal over hun geschiedenis. Het zijn de wijze ouderen, hoewel er ook wat jongeren tussen zitten, mensen die iets te vertellen hebben. Vandaag spreekt de vrij bekende Amerikaan James Autry. Hij is al heel lang bezig met servant leadership in de VS. Bij Starbucks, de bekende succesvolle koffieshopketen, heeft hij veertigduizend werknemers richting servant leadership gebracht.”

Kwetsbaarheid tonen

Voerman is oprichter van het servant leadership in Europa en in Nederland. Het gedachtegoed rond dit principe komt van Robert Greenleaf, die onder meer ‘De dienaar als leider’ heeft geschreven. “Een boek dat me erg aansprak”, zegt Voerman. “Ongeveer veertig jaar geleden werkte hij bij een groot bedrijf en vroeg zich plotseling af: ‘Waarom werken deze mensen hier?’ Daarop voortbordurend kwam hij uit op het dienend leiderschap. De enige manier om zo’n bedrijf goed te laten lopen is onder dienend leiderschap.”

Voerman richtte in 1986 een eigen bedrijf in transport en logistiek op, Voerman International. Een bedrijf met zes vestigingen in Oost-Europa, waar in totaal 650 mensen werken. “Ik ben het fenomeen servant leadership eind jaren negentig tegenkomen in Amerika, maar dat was geen toeval. Ik was er eigenlijk naar op zoek. Ik dacht: ‘Dat principe hoort bij mij.’ Ik ben me erin gaan verdiepen, heb er boeken over gelezen en ben het binnen mijn eigen bedrijf gaan toepassen, in 2000.”

Vervolgens vroeg het hoofdkantoor van het Greenleaf Center for Servant Leadership of hij zo’n zelfde centrum wilde opzetten in Europa en Nederland. Voerman zei ja met een zekere tegenzin, want hij had het druk genoeg. “Maar het is gelukt. In Nederland zijn we aan het groeien. We krijgen meer belangstelling en werken onder meer samen met VNO/NCW. We zijn bezig met de werkgeversorganisatie een joint venture op te zetten. Ook in Engeland, Zweden, Duitsland en Italië zijn centra actief.”

Servant leaders, zegt Voerman, kunnen we herkennen aan de mensen om hem of haar heen, die moeten groeien door ze ruimte te geven. “Er zijn natuurlijk ook mensen die niet willen groeien, die vallen af. Maar die wel willen groeien moet je coachen, op pad sturen, ze

Het dilemma:

Niemand kan met grote zekerheid de toekomst voorspellen, dus hoe leid je vandaag mensen zo op dat zij in de toekomst leiderschap kunnen tonen?

laten ervaren. Luisteren is een van de belangrijkste dingen van een servant leader. Dat is bijna tegendraads, want tegenwoordig mis je de echte aandacht. Maar het is ook een commercieel principe, want de klant merkt eveneens dat je echt luistert. Daarmee ga je voor de lange termijn een relatie met je klant aan.”

Dienend leiden is ook mogelijk bij moeilijke beslissingen. De centrale vraag hierbij is: wie en wat dien ik hiermee. “Een dienend leider hoort transparant te zijn. Geïsoleerde leiders kunnen in dit tijdperk niet meer leven. Die zijn niet meer van deze tijd. Leiden vanuit een ivoren toren roept agressie op. Beter is je openstellen en je kwetsbaarheid tonen. Zo gaan we de dingen doen. De kaarten op tafel leggen en daarop laten reageren.”

Ook een belangrijk uitgangspunt, zegt Voerman: je bent je eigen leider. “Het is frappant te zien wat er met mensen gebeurt als ze dat beseffen. Dat wij-zij-denken valt weg en de loyaliteit naar het bedrijf stijgt. Dat zie ik in mijn bedrijf. Het verloop is minimaal en dat is vrij uniek in deze tijd van jobhoppen. Het ziekteverzuim is flink teruggelopen. We zitten met 4 procent onder het landelijk gemiddelde in onze sector.”

Ook in de Oost-Europese vestigingen is Voerman met zijn management nu het servant leadership aan het invoeren. “Dat is geen quick fit oefening, maar een lange, geleidelijke weg die niet altijd gemakkelijk is en voortdurend om vernieuwing vraagt. We hebben veel trucks die op diesel rijden. Wat gaan we daarmee doen in

◀◀ Stakeholders ▶▶

De docent

“De toekomstig leider verbindt culturen”

Roy Silos is docent verandermanagement op de Haagse Hogeschool. Hij heeft het netwerk Cross Border Relations opgezet vanuit de Haagse Hogeschool. “Dit is de enige hbo-instelling met zoveel kleur. Studenten vonden het behoorlijk interessant ervaring op te doen in Suriname. Daar wilden ze hun kennis benutten en leren problemen op te lossen van kleine telers. Ze zijn het veld ingegaan om te kijken naar de knelpunten in de teelt, de transport en de export. Inmiddels hebben ze er dertig verzameld. Om die op te heffen, het punt waarop we nu zijn aangeland, hebben we de overheid, ondernemers en het onderwijs nodig. We zijn nu bezig om geld in te zamelen om dit project af te maken.”

Silos heeft een *minor* ontwikkeld, een keuzevak, dat *cross border prosperity* heet. Doel is studenten bewust te maken van verandermanagement vanuit hun eigen wortels. “Dat is ook de les van Suriname en dit heeft zich inmiddels uitgebreid naar Curaçao en Marokko. Je kunt niet mensen daar helpen met een eenzijdige blik. Je moet hun cultuur begrijpen om met adequate oplossingen te komen. Vooral de studenten van de jaren tachtig moeten zich kunnen inleven. Ze moeten de kern van de kwaliteiten van mensen erkennen. Zoals de jongens van TomTom, die een kantoor hebben alsof je bij Novib binnenloopt. Zij kijken vooral naar wat je kunt en hebben oog voor verschillen.”

In Nederland moeten we niet op de toer gaan van ‘Hoe word ik een rat’, waarschuwt Silos. “Nee, beter is: hoe word ik een gans. Want dan zie je teamwerk. Laat mensen lekker hun gang gaan, coach ze en maak van elke fout een verbeterpunt. Een goede leider met visie, die samenwerkingsverbanden wil aangaan met bedrijven in de Derde Wereld, zegt: ‘Ik ben ontwikkelingspartner. Ik wil investeren in jullie zelfredzaamheid om gelijkwaardige partners te worden.’ De toekomstig leider verbindt culturen. Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven met een kleurige mix aan werknemers beter presteren. Een goede leider benut die kansen.”

rcsilos@gmail.com

De tien kenmerken van *servant leadership*

Een *servant leader* werkt voortdurend aan zijn of haar eigen ontwikkeling en stimuleert ook anderen daartoe, zo meldt de website van de organisatie. Een *servant leader* ontwikkelt allereerst zijn ‘radar’, waarmee hij voortdurend zoekt naar dat wat op elk moment echt belangrijk is voor verdere ontwikkeling van mens, organisatie en de maatschappij als geheel. En tegelijker-

tijd werkt hij aan zijn ‘stuwkracht’, het vermogen om dat te kunnen doen wat daadkrachtig en duurzaam bijdraagt aan de toekomst van alle betrokkenen. De vier elementen van de ‘radar’ zijn: luisteren, aanvoelen / empathie, doorgronden en vooruitzien. De vier elementen van de ‘stuwkracht’ zijn: visie vormen, overdragen, relaties bouwen en beheren / *stewardship*.

Radar en stuwkracht zijn wederzijds zowel onmisbaar als versterkend. En ze zijn beide altijd gericht op: de ontplooiing van mensen en het bouwen aan *community*. De elementen van rader en stuwkracht sluiten volledig aan op de vier basisfuncties van de menselijke geest, zoals die ooit zijn geformuleerd door psycholoog Carl Gustav Jung.

De directeur

“People, planet en profit worden steeds belangrijker”

Jacqueline Rijdsdijk, divisiedirecteur bij De Nederlandsche Bank, denkt dat toekomstige leiders zich meer in de richting van *people, planet en profit* zullen gaan ontwikkelen. “En daarvan zitten ook elementen in het *servant leadership* van Ed Voerman”, zegt Rijdsdijk. “Onze kroonprins stelt: wij hebben de aarde geleend van onze voorouders en moeten haar als het even kan beter doorgeven aan onze kinderen. Dat onderschrijf ik. Respect voor de omgeving, zowel voor de mens als de aarde, is ook voor de toekomst heel belangrijk. Het dilemma is dat je als bedrijf ook winst moet maken. Ik vind dat de uitdaging voor de toekomst: dat je beide aan elkaar verbindt. Jeroen van der Veer van Shell is daar een goed voorbeeld van. Hij denkt met Shell heel erg na over de wereld van morgen. Shell investeert meer dan z’n directe concurrenten in alternatieve energiebronnen, waarvan niet direct duidelijk is of dat in de toekomst wel winstgevend zal zijn.”

Rijdsdijk zegt extra oog te hebben voor haar medewerkers. “Mijn motto is: wat je roept, dat moet je zelf ook doen. Ik vind het belangrijk dat mensen niet in de knel komen. We hebben net een grote reorganisatie gehad, waarbij driehonderd mensen moesten verdwijnen. Ik heb mijn best gedaan om ontslagen te voorkomen. We hebben erg gezocht naar andere banen buiten en binnen de bank.”

De ideale toekomstige leider beschikt volgens Jacqueline Rijdsdijk over veel strategisch inzicht. Hij moet weten hoe de wereld er over twintig, dertig jaar uitziet. Hij of zij moet ook over een grote mate van sensitiviteit beschikken, zowel in de richting van de politiek als de omgeving en de onderneming. En ten slotte moet hij communicatief zeer vaardig zijn. “Hij moet kunnen communiceren met alle stakeholders: klanten, aandeelhouders, financiers, toekomstige consumenten. Hij moet al hun belangen snappen en daarop anticiperen. Hierin zijn ook de werknemers erg belangrijk, want de resultaten worden tenslotte gemaakt door de mensen in je bedrijf.”

j.p.rijdsdijk@dnb.nl



de toekomst? Want we zijn vrij grote vervuilers en dienend leiderschap heeft ook oog voor milieu. Nu zijn we bezig met proeven met aardgas, dat is voor ons waarschijnlijk het meest praktisch.”

Anderen MVO-maatregelen in huize Voerman: goede koelsystemen in de gebouwen. Bewust omgaan met papierverbruik. Een keer per week een massagestoel voor de medewerkers. Een spaarloonregeling al ver voordat die landelijk werd ingevoerd. En een Voerman Foundation, een sociaal fonds voor de werknemers die even krap zitten.

Na de crash

De Amerikaanse socioloog Paul Ray voorspelt dat de wereld binnen luttele jaren te maken krijgt met een enorme crisis waardoor alle economieën aan diggelen gaan. Na die crash zijn er nieuwe leiders nodig die de wereld weer

gaan opbouwen, op een hoger niveau. Geloofd Voerman in dit scenario? “Nee, ik geloof meer in het Aquarius-tijdperk, dat in 2011 z’n hoogtepunt krijgt. Kenmerken daarvan zijn transparantie en creativiteit. Mensen krijgen genoeg van die geweldige carrière, van de meer-economie. De vraag naar zingeving komt centraal te staan. Het Aquarius-tijdperk zal afrekenen met het huidige, steriele tijdperk waarin iedereen maar doordendert en de kloof tussen arm en rijk alleen maar groter wordt. Dus tijd voor bezinning. Geen macht maar kracht.”

Voerman noemt het voorbeeld van de wanhoop van vliegtuigmaatschappijen die de vraag niet meer aankunnen. “Service verlenen? Nee, we vervoeren gewoon mensen van A naar B. Ik ben net terug uit Amerika en heb binnen de VS met South West Airlines gevlogen. Die volgt het principe van het *servant lea-*

Dienend leiderschap

◀ Transportondernemer Ed Voerman:

“Luisteren is een van de belangrijkste dingen van een *servant leader*. Het is ook een commercieel principe, want de klant merkt dat je echt een relatie aan wil gaan.”

dership en maakt daardoor al twintig jaar winst. Ze verlenen veel service, dat is een verademing. De stewards en stewardessen doen de standaardinstructies zingend. Dat is prachtig, daarmee creëren ze enorme goodwill bij de klanten. Alle werknemers van deze vliegtuigmaatschappij worden uitgedaagd op hun creativiteit. Ideeën die van hen vandaan komen, worden ook door iedereen gedragen. Omdat het authentiek is.”

Het zogenoemde honderd dagen luisteren van het huidige kabinet noemt Voerman een schertsvertoning. “Dat is dus de *quick fit* benadering. Balkenende wil meer verantwoordelijkheid bij de burger leggen. Ik vond dat een kreet. Want zoiets moet je opbouwen, dat kost tijd. Dienend leiderschap is geen recept voor snel succes. Maar als je het langzaam invoert, is het zeker een recept voor succes.”

In dit tijdperk, stelt Voerman, zijn de dienende leiders de leiders van de toekomst. “Leiders met rentmeesterschap: de zorg voor het milieu. Maar ook visie, integriteit, aandacht voor de volgende generatie. De nieuwe leider zal dicht bij zichzelf blijven, open staan en moed tonen. Hij is bij uitstek een bruggebouwer.”

voerman@voerman.com