

DIENEND LEIDERSCHAP



10 BLOGS OVER DIENEND LEIDERSCHAP

WORD DE LEIDINGGEVENDE DIE JEZELF ZOU WILLEN HEBBEN!

DIENEND LEIDERSCHAP



Beste lezer,

Top dat je wilt investeren in dienend leiderschap! Hiermee investeer je niet alleen in jezelf, maar ook in de mensen aan wie leiding mag geven, de organisatie die je mag dienen en de samenleving om je heen!

In dit e-book neem ik je mee door de 10 kenmerken van Dienend Leiderschap, zoals Robert Greenleaf ze beschreef. Greenleaf herintroduceerde de term Dienend Leiderschap in de jaren 70 van de vorige eeuw. Er is echter niets ouds en stoffigs aan deze manier van leidinggeven. Integendeel. Wanneer we groeien in dienend leiderschap zullen we des te effectiever zijn in wat nog komen gaat in de 21^{ste} eeuw.

Ik wens je niet alleen veel leesplezier, maar ook veel wijsheid de 10 kenmerken van dienend leiderschap in de dagelijkse praktijk toe te passen.

Word de leidinggevende die je zelf had willen hebben!

Hartelijke groet,

Henk Jan Kamsteeg

Wil je meer weten over hoe jij kunt groeien in dienend leiderschap, dan onderzoek ik graag met je wat ik voor jou kan betekenen.

3 stappen (in willekeurige volgorde...)

- 1) **Check m'n site** over dienend leiderschap
- 2) **Bestel het boek** Dienend Leiderschap
- 3) **Neem contact** met mij op

De 10 kenmerken van Dienend Leiderschap van Greenleaf

- **Luisteren** (Lees het blog 'Met de billen bloot' hier)

Een dienend leider verstaat de kunst van het luisteren. Dat is een kunst die lang niet iedereen verstaat

- **Empathie** (Lees het blog 'Geen plek voor een slachtofferrol' hier)

Empathie of inlevingsvermogen is een wezenlijk kenmerk van een dienend leider. Het is een belangrijke eigenschap, omdat die beantwoordt aan het verlangen van mensen om serieus genomen te worden, gezien en gehoord te worden.

- **Helend vermogen** (Lees het blog 'Kopje onder')

Helend vermogen is het vermogen om mensen 'heel' te maken. En je bent 'heel' als je in balans bent met jezelf en je omgeving.

- **Commitment aan de groei van mensen** (Lees het blog 'Zo gek als een deur')

Dienend leiderschap draait om de wens om mensen tot hun recht te laten komen. Daarom zal een dienend leider altijd inzetten op groei van zijn of haar medewerkers – zowel op het persoonlijk vlak als professioneel. Dienend leiderschap is dan ook altijd gekoppeld aan coaching.

- **Bouwen aan gemeenschap** (Lees het blog 'Eenzaam aan de top')

Aan de basis van dienend leiderschap ligt het idee dat de mens een sociaal wezen is. Ieder mens is onderdeel van een groter geheel en daarin ligt ook zijn kracht. Samen krijg je niet alleen meer voor elkaar, maar je kunt ook steun, warmte en stimulans ontleen aan de groep.

- **Bewustzijn** (Lees het blog 'Ben je nog gelukkig? En je mensen ook?')

Zoals het woord aangeeft, betekent bewustzijn op een bewuste manier in het leven staan. Dat is minder makkelijk dan het lijkt. Veel dingen gebeuren op de automatische piloot en vaak zijn we tijdens ons werk in gedachten met iets anders bezig. Dienend leiderschap zorgt ervoor dat je een groter bewustzijn krijgt.

DIENEND LEIDERSCHAP

- **Overtuigingskracht (Lees het blog 'Natuurlijk leiderschap vs "omdat ik de baas ben"')**
Alle aandacht voor dienen laat onverlet dat een leider ook gewoon moet leiden. Hij of zij moet de richting aangeven en mensen in beweging krijgen. Niet via dwang, maar via overtuigingskracht. Werkelijke overtuigingskracht is *meer* dan een goed betoog. Het berust ook op morele autoriteit.
- **Conceptualiseren (Lees het blog 'Hoe je verstand te blijven gebruiken')**
Nieuwe dingen ontstaan uit dromen. Uit het vermogen om te kijken voorbij de bestaande kaders. Maar met dromen alleen kom je nergens. Om de dromen handen en voeten te geven, moet de droom worden ingebed in de realiteit. Je moet dus in actie komen, de juiste maatregelen treffen en werken vanuit een concept. Dat concept fungeert als kompas. Het geeft de richting aan en dient als ijkpunt om te kijken of je nog wel op de juiste weg bent. Met de juiste mix van droom en daad kun je je eigen werkelijkheid creëren.
- **Vooruitzien (Lees het blok 'Met de benen op tafel')**
Vooruitzien is het vermogen om te anticiperen, in te spelen op situaties vanuit een brede ervaring. De intuïtie is daarbij heel belangrijk. Iedereen beschikt erover, maar lang niet iedereen durft er ook op te vertrouwen.
- **Rentmeesterschap (Lees het blog 'Wat doen we hier?')**
In een wereld waarin grondstoffen langzaam maar zeker uitgeput raken en de aarde schijnbaar onomkeerbare schade wordt toegebracht, is duurzaamheid een belangrijk begrip. Een dienend leider kent zijn verantwoordelijkheid voor de omgeving en gedraagt zich als een goed rentmeester. Dat betekent dat hij of zij verder kijkt dan vandaag en op verantwoorde wijze met de omgeving en het milieu omgaan.

DIENEND LEIDERSCHAP (1): MET DE BILLEN BLOOT



Nee, gemakkelijk was de oefening niet. Verhelderend was het wel. Eindelijk werd de manager verplicht te luisteren naar zijn medewerkers. Zonder dat hij dit keer de kans kreeg hen te onderbreken. Ja, het deed pijn. Maar vanuit deze pijn kon hij aan de slag om te groeien als leidinggevende.

Robert Greenleaf gaf in 1970 naam aan een al duizenden jaren oud leiderschapsprincipe: **dienend leiderschap**. Zijn gedachtegoed werd later samengevat in 10 kenmerken. Eerste kenmerk van een dienend leider is dat hij kan **luisteren**. Bij deze een oefening om dit vorm te geven. En wees gewaarschuwd: je moet als leidinggevende met de billen bloot.

De fishbowlmethode

Wie nodig zijn, zijn de leidinggevende, zijn teamleden en een coach.

Stap 1:

De leidinggevende gaat op een stoel zitten, terwijl zijn medewerkers in een kring om hem heen staan. De medewerkers krijgen om en om (met de klok mee) de kans feedback te geven op het functioneren van de leidinggevende. Maximaal 2 minuten per medewerker. Het enige dat hij mag doen, is meeschrijven en vooral zijn mond houden.

Stap 2:

De leidinggevende blijft op zijn stoel zitten en krijgt 10 minuten de kans om op de feedback te reageren. Nu houdt de rest zijn mond.

DIENEND LEIDERSCHAP

Stap 3:

De medewerkers krijgen nog eens de kans te reageren op de reactie van de leidinggevende. Nu maximaal 30 seconden per medewerker. De leidinggevende houdt weer zijn mond en maakt aantekeningen.

Stap 4:

De leidinggevende en de coach gaan (op een later tijdstip) samen in gesprek over wat er allemaal door de teamleden is gezegd. Aan de hand van dit gesprek, maakt de leidinggevende een actieplan waarin hij ingaat op de feedback van zijn medewerkers.

Stap 5:

De leidinggevende neemt weer plaats in een kring, terwijl zijn medewerkers om hem heen staan. Dit keer begint hij door zijn plan van aanpak met de teamleden te delen.

Stap 6:

De teamleden krijgen weer een voor een de kans (maximaal 1 minuut per medewerker) om een reactie te geven op het actieplan van de leidinggevende.

Stap 7:

Leidinggevende en coach gaan verder met elkaar in gesprek over de gegeven feedback.

Stap 8:

De coach blijft met de leidinggevende en de medewerkers afstemmen om ervoor zorg te dragen dat gemaakte plannen positief effect hebben op de onderlinge samenwerking en de beoogde resultaten.

DIENEND LEIDERSCHAP (2): GEEN PLEK VOOR EEN SLACHTOFFERROL



Het is alweer bijna 20 jaar geleden. Toch zal ik het nooit vergeten. Geschokt zat ik op de bank. Het boek dat ik in mijn handen hield, viel op mijn schoot. Hoe was dit mogelijk? Alsof ik een biografie van mijn directeur aan het lezen was. En dat terwijl het over *narcistisch* leiderschap ging...

Samen met enkele collega's was ik gevraagd deel te nemen aan een commissie die als taak had uit te zoeken waar de onrust binnen het bedrijf vandaan kwam. Al gauw bleek alles te wijzen naar de directeur zelf. En hoe verder ik las in 'Wat leiders drijft' hoe meer ik hem herkende.

"Het narcistische karakter van de leider kan verwoestende gevolgen hebben voor de organisatie."

Check.

"Narcisten hebben behoefte aan macht, status en prestige."

Check.

"Narcisten hebben de neiging gebeurtenissen te verdraaien om hun angsten te beteugelen."

Check.

"Narcisten zijn vastbesloten te laten zien dat ze iets voorstellen."

Check.

En zo kan ik nog even doorgaan.

DIENEND LEIDERSCHAP

Wat ik misschien nog wel het meest herkende, was een totaal gebrek aan empathie. Ja, geveinsde interesse was er wel. Maar werkelijk aanvoelen wat er in de ander speelde, was er gewoonweg niet. Simpelweg omdat hij teveel gefocust was op zichzelf, diep weggezonden in de slachtofferrol. Lang leve Calimero... Hij had het als leidinggevende al zo moeilijk. Hoe haalden wij het in onze hoofd hem kritiek te geven?

Nu hebben we allemaal wel narcistische trekjes. Zeker leidinggevend, zo bleek uit onderzoek. Maar om een dienend leider te kunnen zijn, zullen we onszelf als leidinggevende indringend in de spiegel moeten durven aankijken. Een coach te vragen om hulp. Zo nu en dan **op de sofa** te gaan liggen bij een psycholoog. Want alleen wanneer wij onszelf leren kennen, kunnen we er *echt* voor anderen zijn. **Empathie** tonen.

Volgens Manfred Kets de Vries zijn de drie belangrijkste componenten van emotionele intelligentie:

- * onze eigen emoties leren kennen
- * leren die emoties te besturen
- * leren de emoties van anderen te herkennen en daarmee om te gaan

Meeste schok ik misschien nog wel van de oplossing die Kets de Vries in zijn boek bood voor medewerkers die te maken hebben met een narcistisch leider: *“Maak dat je weg komt...”*

DIENEND LEIDERSCHAP (3): KOPJE ONDER



Terwijl de rest van de groep aan de koffie ging, bleef de jonge vrouw in de trainingsruimte staan. Toen ze zag dat iedereen weg was, keek ze mij verlegen aan en stak van wal...

De groep had net een **DISC-profiel** ingevuld en kletste enthousiast over de uitkomsten. De vrouw deed echter haar best haar tranen in te houden. “Die uitslag... Vroeger klopte die. Maar sinds...” Ze slikte haar woorden in. “Sinds er iets is gebeurd, ben ik niet meer die spontane meid zoals het profiel mij beschrijft, maar ben ik een bang, stil vogeltje. Van het extraverte is weinig meer over.”

Ik had met de vrouw te doen. Wist niet wat haar was overkomen of aangedaan, maar ik had wel een duister vermoeden. Wat nu als ik haar leidinggevende was geweest en dagelijks met haar had opgetrokken? Wat had ik gedaan om er echt voor haar te kunnen zijn?

In onze levensloop hebben we allemaal wel schade opgelopen. De een traumatischer dan de ander, maar niemand komt ongeschonden de jaren door. Je medewerkers niet. Jij als leidinggevende niet. Het derde kenmerk van dienend leiderschap is **Helend vermogen**. Zijn wij als leidinggevend bereid en in staat kopje onder te gaan en alles uit de kast te trekken er echt voor onze mensen te zijn? En dan heb ik het nu niet over het helpen groeien in competentie en betrokkenheid, maar over het een plaats geven van gebeurtenissen in het verleden. En nee, wij leidinggevend zijn geen psycholoog, maar dit wil niet zeggen dat we niet oprecht kunnen luisteren en empathie kunnen tonen.

DIENEND LEIDERSCHAP

Er is wel een duidelijke voorwaarde: omgaan met littekens begint bij onszelf. Welke beurse plekken hebben we zelf gedurende de rit opgelopen? Hebben we ze een plek gegeven? Of worstelt ons ego bijvoorbeeld nog met **trots of onzekerheid**? Pas wanneer we als leidinggevende eerst serieus met onszelf aan de slag gaan, kunnen wij er echt zijn voor onze medewerkers. Doen we dit niet... Dan is de kans zelfs aanwezig dat wij als leidinggevenden door onze gedragingen de oorzaak zijn van nieuwe wonden bij onze medewerkers...

DIENEND LEIDERSCHAP (4): ZO GEK ALS EEN DEUR



Iedereen verklaarde hem voor gek. Hoe kon hij nu zijn beste medewerker op eigen initiatief aan een nieuwe baan helpen? Toch is dit wat hij deed. Omdat deze medewerker elders meer kans maakte om tot zijn recht te komen.

In een interview dat ik met hem had, vertelde de directeur van een gordijnenatelier wat volgens hem de kern van dienend leiderschap is: het beste uit je mensen halen. Ook wanneer dit betekent dat dit “beste” alleen elders bereikt kan worden en dit ten koste gaat van zijn eigen omzet. En dus had hij zijn productiefste medewerker benaderd voor een gesprek over zijn groeimogelijkheden. Binnen zijn atelier kon hij hem geen nieuwe uitdagingen meer bieden, maar wel zag hij de potentie die de man had. Gaven en talenten die elders wel tot hun recht zouden komen. Hij stelde zijn beste kracht het volgende voor: “Hoe zou jij het vinden wanneer we samen op zoek gaan naar een andere baan waar je nog meer uit jezelf kunt halen?” Aldus geschiedde.

Het dilemma van de bovengenoemde directeur komt eigenlijk op het volgende neer:

Ga ik voor eigen winst (en dus de medewerker die het meeste geld in het laadje brengt zo lang mogelijk binnen houden) of ga ik voor de winst van de medewerker (en hem dus elders meer uit zichzelf te laten halen)? In andere woorden: dienend leiderschap is een *hartzaak*. Heb je diep van binnen het intense verlangen dat je mensen tot bloei komen? Dat ze – om het wat zweveriger te zeggen – tot hun bestemming komen?

Niet voor niets stelt Greenleaf dat leiderschap altijd gepaard moet gaan met coaching. Of zoals Ken Blanchard, uitvinder van het [situationeel leiderschapsmodel](#) stelt, een leidinggevende moet gaan voor een *partnerschap* met zijn medewerkers. En in dit [partnerschap](#) stuurt en ondersteunt hij waar nodig.

DIENEND LEIDERSCHAP

En ja, beste leidinggevendenden, dit kost tijd. Veel tijd. En dat terwijl we het al zo druk hebben met zoveel andere dingen. En dus komt het er nu op aan: waar liggen onze prioriteiten? Op eigen werkzaamheden of op het coachen van onze medewerkers?

Waarvoor was je ook alweer leidinggevende geworden?

(En nee, ik begin nu bewust niet over de lange termijn resultaten die het oplevert wanneer je echt in mensen investeert. Nu eerst maar eens focus op onze echte intenties als leidinggevendenden...)

DIENEND LEIDERSCHAP (5): EENZAAM AAN DE TOP? HOEZO?



“Het is een eenzame positie, hoor...” Meermalen heb ik deze klaagzang van leidinggevendenden gehoord, in de hoop sympathie van me te krijgen. Maar eerlijk gezegd, kan ik die empathie lang niet altijd opbrengen. Ja, voor een Directeur Grootaandeelhouder (DGA) kan ik het mij soms voorstellen, maar voor de gewone manager... Kom op. Je hoeft geen Remi, alleen-op-de-wereldmanager, te zijn. Heb je het er zelf niet naar gemaakt?

Een aspect van dienend leiderschap is dat je als leidinggevende bouwt aan een gemeenschap. Aan je team dus. En nee, dit doe je niet door als MT alle beslissingen te nemen zonder hierin je team mee te nemen. Wel door voortdurend input te vragen, te luisteren naar wat er leeft en door transparant te zijn over genomen beslissingen. Maar ik wil een stapje verder gaan... Waarom zouden wij als leidinggevendenden denken dat wij alle wijsheid in pacht hebben? Of zoals ik eens een manager hoorde zeggen: “De tijd dat we iedereen mee moeten laten praten, is nu wel voorbij.” Wat een gemiste kans. Wat een arrogantie ook!

Nieuwsgierig volg ik langs de zijlijn een NGO waar onlangs besloten is het gehele MT op te heffen. Niet van de ene op de andere dag, maar na de rest van de organisatie voor deze stap klaar te hebben gestoomd. Natuurlijk is er nog leiderschap, maar, nog meer dan voorheen, in een dienende rol. Kennis en ideeën worden uit het hele team gehaald. Beslissingen worden juist samen genomen. Ik geloof niet dat hier nog iemand klaagt over eenzaamheid aan de top, maar eerder het feest van gezamenlijkheid zal vieren. Maar ook nu weer: dit vraagt om ons ego aan de kant te zetten. Want hoe zielig het ook klinkt om te stellen dat het eenzaam is aan de top, stiekem is het ook een schreeuw om aandacht en bevestiging. Kijk mij eens belangrijk zijn! Ik doe het toch maar even! Ja, je mag er echt zijn. Echt waar. Maar loop niet in de weg.

Eenzaam aan de top? Kom naar beneden. Bouw aan een team. En kijk hoe zij vervolgens naar de top weten te klimmen. Terwijl jij hen van onderaan de berg staat aan te moedigen.

DIENEND LEIDERSCHAP (6): BEN JE NOG GELUKKIG? EN JE MENSEN OOK?



Vraag iemand hoe het met hem gaat, en grote kans dat het antwoord dat je krijgt 'Druk, druk, druk' is. Nog even los van het feit dat dit vaak een roep om erkenning is ('druk zijn' is 'belangrijk zijn'), is het voor leidinggevendenden soms ook een brevet van onvermogen. Want waar ben je dan zo druk mee? En had je al het werk dat je nu in het zweet helpt al niet lang kunnen delegeren aan een van je teamleden? Volgens Robert Greenleaf is het tijd voor zelfreflectie.

In mijn vorige blogs over dienend leiderschap ben ik misschien soms wat scherp over **zelf**dienend leiderschap. Leaders die met zichzelf in de knoop zitten en daardoor brokken maken in hun relatie met hun medewerkers. En eerlijk is eerlijk: soms word ik ook gewoonweg boos als ik verhalen hoor van managers die er een potje van maken en willens en wetens ravage blijven aanrichten. Vraag op een doorsnee verjaardagsfeestje naar de direct leidinggevende van je gesprekspartner en de kans is groot dat de rest van de avond gevuld wordt met een grote klaagzang... De boosheid komt dus niet uit de lucht vallen.

Ben ik zelf dan een haar beter? Natuurlijk is het gemakkelijker om over leiderschap te schrijven en te spreken dan het zelf in de praktijk te brengen. Leiderschap gaat met vallen en opstaan. En ook ik heb in dit gestuntel slachtoffers gemaakt. Meer dan mij lief is.

DIENEND LEIDERSCHAP

Helaas blijkt uit de reacties die ik op mijn blogs krijg, dat lezers inderdaad hun leidinggevende herkennen. “Toen je over narcistisch leiderschap schreef, leek het wel of je het over mijn leidinggevende had.” Of: “Mijn manager kruipt ook voortdurend in de slachtofferrol.” Opvallend is, dat ik nog geen reacties kreeg van leidinggevendenden die *zichzelf* in de beschrijvingen herkennen... Uit onderzoek blijkt dan ook niet voor niets dat managers hun functioneren een hoger cijfer geven dan dat zij van hun medewerkers krijgen.

Vandaar dus ook de oproep van Greenleaf om als leidinggevende aan bewustzijn te werken. Leiderschap begint bij zelfleiderschap. Neem bewust tijd voor zelfreflectie.

Ga de hei op.

Houd een dagboek bij.

Laat je coachen.

Doe *iets* om je bewuster te worden van je eigen intenties en gedragingen.

Enkele vragen die iedere leidinggevende zich regelmatig zou moeten stellen, zijn:

- 1) Waarom wil ik überhaupt leidinggevende zijn?
- 2) Wat heeft meer mijn passie: mijn werkzaamheden of mijn medewerkers?
- 3) Help ik mijn team echt vooruit of ben ik eerder een sta in de weg?
- 4) Hoe kan het dat ik altijd zo druk ben? Of waarom roep ik dit maar al te graag?
- 5) Ben ik nog echt gelukkig met deze rol?

DIENEND LEIDERSCHAP (7): NATUURLIJK LEIDERSCHAP VS “OMDAT IK DE BAAS BEN”



“Jij? Heb jij een **boek** geschreven over dienend leiderschap?” De oud-studiegenoot viel bijna van zijn stoel van verbazing. Hij kende mij nog uit de tijd dat wij samen Journalistiek studeerden. Een tijd waarop ik niet bepaald trots ben. Op zoek naar mijn identiteit liep ik erbij als een zwerver en stak mijn mening over van alles en nog wat nu niet bepaald onder stoelen of banken. En nu had diezelfde gozer een boek over *dienend* leiderschap geschreven? De wonderen waren blijkbaar de wereld nog niet uit.

Zijn reactie zei niet alleen veel over hoe hij mij destijds had ervaren, maar ook over zijn idee over dienend leiderschap. Dienen is soft (en nee, dat kon hij niet met mij rijmen).

Zoals ook uit de 10 kenmerken van dienend leiderschap van Greenleaf blijkt, is dienend leiderschap alle behalve soft. Een dienend leider weet heel goed wat hij wil en deelt deze visie met zijn mensen. De wijze waarop hij dit doet, vraagt echter om meer dan een leiderschapspositie hebben. De echte leiders hebben hun positie niet nodig. Zij kunnen leiden omdat anderen hen *willen* volgen. Zo zijn er leidinggevendenden die ‘de baas’ spelen omdat ze nu eenmaal tot manager gepromoveerd zijn en je hebt leidinggevendenden die anderen achter hun visie krijgen, omdat zij een natuurlijk overtuigingskracht hebben. Die overtuigingskracht vraagt onder andere om:

DIENEND LEIDERSCHAP

- Een heldere visie
- Empathisch vermogen (hoe kan ik de ander *echt* meenemen, *intrinsiek* gemotiveerd krijgen?)
- Goede communicatieve skills (zie ook de recensie van '5 sterren communicatie')
- Morele autoriteit

Wanneer je even binnen een organisatie rondloopt, herken je de echte leiders zo. Het zijn de mannen en vrouwen naar wie medewerkers als vanzelf toestappen als ze zorgen hebben of gehoord willen worden. Gesprekken over de visie en de strategie vinden op natuurlijke wijze plaats. Bij de positieleider (zonder natuurlijk leiderschap) gebeurt dit spontaan niet. Als er überhaupt al gesprekken over de toekomst worden gevoerd, moeten ze eerst officieel belegd worden en moet je wel met verrekt goede argumenten komen om de meeting niet bij te hoeven wonen. In andere woorden: de medewerker wordt min of meer verplicht aan het gesprek deel te nemen en naar de leidinggevende te komen luisteren.

Jim Collins toonde in zijn klassieken [Good to Great](#) aan dat de geweldige leiders een duidelijke visie hebben en oprecht nederig zijn. Dit is niet soft, maar vraagt om ballen (hetgeen vrouwen overigens niet uitsluit...) Het vraagt namelijk meer moed om niet leiding te geven vanuit je positie, maar vanuit je natuurlijke overtuigingskracht. Leiden door te dreigen of dwang toe te passen, is niet zo moeilijk. Leiden omdat mensen je willen volgen, is de echte kunst.

Weten wie de natuurlijke leiders binnen jouw organisatie zijn? Laat dan niet alleen de directie, maar ook de medewerkers stemmen wie zij in het MT willen hebben (als je überhaupt al een MT wilt...).

DIENEND LEIDERSCHAP (8): HOE JE VERSTAND TE BLIJVEN GEBRUIKEN



“Hoe zouden jullie het vinden als we gaan voor...” De peptalk was uit het boekje. Enthousiast. Opzweepend. Gepassioneerd. Maar of het ook reëel was? Die vraag stelden we door de drie genoemde elementen niet eens meer. En dus gingen we voor een droom. Of beter: een fata morgana.

Eigenlijk hebben leidinggevendenden de mooiste denkbare baan. Want hoe mooi is het om voor een duidelijk doel te gaan en anderen hierin mee te mogen nemen! Ik geloof oprecht dat dit een voorrecht is.

Zoals we al zagen in [een vorig blog](#), vraagt dienend leiderschap om het hebben van een duidelijke visie. Om te durven dromen van het kleine stukje wereld waarin jij je begeeft een beetje mooier te maken, te helpen ontwikkelen, te doen groeien. Zoals Adam en Eva volgens de bijbelse verhalen de opdracht kregen hun stukje aarde verder te ontwikkelen, mogen wij allemaal bezig zijn met het creëren van iets nieuws. Zaak is echter wel dit verstandig te doen. Of zoals Greenleaf stelt: dromen is mooi, maar ze moeten wel ingebed zijn in de realiteit.

Terug naar bovengenoemde peptalk, waar ik zelf ook met beide ogen intrapte. De gestelde doelen waren prachtig. Maar toen we weer met beide voeten op de aarde stonden, bleken ze onhaalbaar te zijn. En daardoor maakten we ook onverstandige keuzes. Wilden we zo snel groeien dat we in deze drang uiteindelijk meer kapot maakten dan goed deden.

In zijn boek '[Great by Choice](#)' beschrijft Jim Collins twee expedities die een race aangaan naar de Zuidpool. Het ene team haalt de finish, het andere team sterft onderweg. Een van de belangrijkste verschillen tussen beide teams was dat het eerste team een 'fanatieke discipline' kende en de ander niet. Dit hield in dat het winnende team besloot elke dag 20 kilometer te reizen, hoe goed of slecht de weersomstandigheden ook waren. Terwijl het andere team bij goed weer zo ver mogelijk vooruitging, om vervolgens bij slecht weer geen stap meer te kunnen zetten – en dus letterlijk doodvroor.

DIENEND LEIDERSCHAP

Collins noemt enkele onderdelen van een goede 20-kilometerloop:

- *Prestatienormen* die een benedengrens markeren. In moeilijke tijden zijn ze een uitdaging, maar niet onmogelijk.
- *Zelfopgelegde beperkingen*. Deze creëren een bovengrens. Deze beperkingen vormen een ongemak wanneer de druk toeneemt om sneller en langer te gaan lopen.
- Op maat gesneden voor de onderneming en haar omgeving.
- Een goede 20 kilometer-loop kun je meestal halen. Geluk is niet nodig.
- De tijdsperiode van de 20 kilometer-loop moet precies goed zijn. Niet te kort en niet te lang.
- Een goede 20 kilometer-loop is door de onderneming zelf ontworpen en opgelegd, en dus niet extern.
- Een goede 20 kilometer-loop moet zeer consequent worden afgelegd. Goede bedoelingen tellen niet.

Wie de fanatieke discipline loslaat, loopt volgens Collins kans vermorzeld te worden door de omstandigheden.

Drie redenen waarom een 20 kilometer-loop de werkelijkheid gunstig kan beïnvloeden:

- Het vermogen om goed te presteren in ongunstige omstandigheden genereert vertrouwen.
- Het verkleint de kans op rampen in woelige tijden.
- Het helpt zelfcontrole uit te oefenen in niet te controleren omstandigheden.

Dienende leiders moeten dus zeker blijven dromen. Maar altijd de realiteit onder ogen blijven zien en daarmee zorgdragen voor zowel de doelstellingen als de mensen die deze doelstellingen moeten gaan behalen.

DIENEND LEIDERSCHAP (9): MET DE BENEN OP TAFEL



Het lijkt soms zo zonde van de tijd. Met de benen op tafel in gesprek met je medewerker. De tijd nemen om zijn of haar verhaal aan te horen (of beter: empathisch naar dit verhaal te luisteren), terwijl je nog zoveel *to do's* in je agenda hebt staan. Een dienend leider beseft echter dat dit misschien wel de meest effectieve tijdinvestering is die hij op dit moment kan maken. Knuffeltijd!

Veel vragen en dilemma's van leidinggevendenden komen neer op een centrale vraag: ga ik voor de korte of ga ik voor de lange termijn resultaten? Dienend leiders weten het antwoord: zij kijken vooruit en durven, ook als het nu even pijn doet, te gaan voor de lange termijn. Of zoals Simon Sinek in zijn '[Infinite game](#)' zegt: ze gaan voor het oneindige spel.

Nu tijd nemen voor een medewerker die thuis gedonder heeft, of deur dicht en mails wegwerken?

Nu een klant geen rekening sturen voor extra onvoorziene werkzaamheden of direct uurtje factuurtje schrijven?

Nu een collega vrij geven om de kans te bieden zich voor te bereiden op een belangrijk sportevenement of er op staan dat hij gewoon zijn uren maakt en dus dit weekend uitgeput aan de wedstrijden moet beginnen?

DIENEND LEIDERSCHAP

Het zijn slechts enkele van de vele dilemma's waar leidinggevendend dagelijks mee te maken kunnen krijgen. We willen dat onze medewerkers presteren, maar ook dat ze goed in hun vel zitten. Want, zo beseffen we ook, tevreden medewerkers presteren nu eenmaal beter. Dus de voortdurende vraag: moeten we op dit moment de focus leggen op de prestaties (nu aan de slag en geen tijd voor 'gedoe') of op de tevredenheid ('Laten we een kop koffie drinken,' 'neem een dag vrij' – of naar klanten toe: 'Laat die rekening nu maar zitten')?

Niet de waan van de dag (al zullen er natuurlijk altijd perioden zijn waarin we even moet knallen), maar een lange termijn visie is wat effectieve leiders onderscheidt van de rest. Investeren in medewerkers betaalt zich vrijwel altijd op lange termijn uit. Of zoals [Ken Blanchard](#) terecht stelt: "Winst is het applaus dat je krijgt voor het goed behandelen van je klanten en het creëren van een inspirerende omgeving voor je personeel." En ja, dit vraagt om visie. Om vooruit kunnen en durven kijken. Om dienend leiderschap.



Een andere mooie manier om duurzaam te investeren in je medewerkers, is door meer oprechte complimenten aan elkaar te geven. Leer in [dit boek](#) hoe je dit kunt doen. [Ik kom je team hier graag in inspireren!](#)

DIENEND LEIDERSCHAP (10): WAT DOEN WE HIER?



“Laat ik maar eerlijk zijn: ons bedrijf heeft het nodig om met jullie in zee te gaan.” De ondernemer liet er geen misverstand over bestaan. Om nieuwe medewerkers aan te trekken, moest hij meer doen dan een leuk salaris en een mooie leasebak aanbieden. Hij moest kunnen laten zien dat zijn bedrijf maatschappelijk betrokken was. En dus wilde hij een partnerschap aangaan met de ngo waar ik werkte.

Gelukkig bleek in het gesprek dat ik met de ondernemer had dat zijn motivatie om samen te werken verder ging dan een aantrekkelijke uitstraling naar potentiële medewerkers en klanten alleen. Door zogenoemde ‘greenwashing’ prikt iedereen vroeg of laat namelijk heen. En dan ben je als bedrijf alleen maar verder van huis.

Dienend leiders gaan volgens Greenleaf voor rentmeesterschap. Het gaat om een diep besef dat we niet alleen van meerwaarde kunnen zijn voor onszelf en onze klanten, maar ook voor de samenleving om ons heen. Dichtbij en ver weg.

“Elke organisatie moet tegenwoordig een verhaal te vertellen hebben, waarmee zij betekenis geeft aan haar maatschappelijke opgave,” aldus Paul Stamijn in zijn boek ‘[Purpose](#)’. En zo stelt de auteur in navolging van Simon Sinek: dit verhaal moet oprecht zijn (hetgeen overigens voor al de 10 kenmerken van dienend leiderschap geldt.)

DIENEND LEIDERSCHAP

Waarom bestaan we? Of: waarom bestaat jouw organisatie? We kunnen niet langer onder deze diepere vragen uit. Een dienend leider *wil* er niet onderuit. Of zoals iemand eens zei: “We hebben de aarde te leen van onze kinderen en kleinkinderen. We zullen er dus goed voor moeten zorgdragen.”

En dus zullen we moeten kijken of we goede rentmeesters zijn van:

- Onze medewerkers: gaan wij zorgvuldig met hen om?
- Onze klanten: willen we hen echt dienen zodat zij er op lange termijn beter van worden?
- Onze omgeving: Hoe kunnen we impact hebben in de stad waar wij kantoor houden?
- De samenleving: Welk verschil kunnen wij maken in de wereld (door bijvoorbeeld een [duurzaam partnerschap](#) aan te gaan met een ngo).
- De wereldbevolking: Hebben we bijvoorbeeld een fairtrade beleid voor de inkoop die we doen?
- De natuur: Hoe zit het met het ‘groene’ karakter van ons bedrijf?

Dienend leiderschap gaat dus verder dan alleen goed zorgdragen voor eigen organisatie en medewerkers, maar om een bredere kijk op de wereld waarin wij leven. En ja, ik geloof wanneer wij dit oprecht doen, wij hier zelf – en onze kinderen en kleinkinderen – de vruchten van zullen plukken.



Wil je ontdekken hoe jouw organisatie rentmeesterschap handen en voeten kan geven, bestel dat dit boek [Pure Winst](#) en [neem contact met mij op](#) om samen te ontdekken hoe we positief verschil kunnen maken.

DIENEND LEIDERSCHAP

Ik hoop van harte dat je iets hebt aan deze blogs over dienend leiderschap.

Namens mijn bureau Proistamenos denk ik graag verder met je mee. Met jou als individu, maar ook met je team en hele organisatie.

Neem gerust contact met mij op om te ontdekken hoe ik jou kan dienen om te groeien in de leidinggevende die je zelf had willen hebben!

Henk Jan Kamsteeg

henkjan.kamsteeg@gmail.com

0621563647

www.hjkamsteeg.nl

LinkedIN: [linkedin.com/in/hjkamsteeg](https://www.linkedin.com/in/hjkamsteeg)

Podcast over leiderschap en storytelling.

