

# Dienend Leiderschap als antwoord op de recente ontwikkelingen in de wereld.

## Manager van 21e eeuw is dienende leider, 19 apr 2011 | [John van Schagen](#)

**Onze kenniseconomie roept om meer dienende leiders. Hoe wordt u nu eigenlijk zo'n 21e eeuwse manager? 'Het is geen simpele techniek die je even uit een boekje kunt leren'.**

De mens als cruciale succesfactor. Voor bedrijven die worden gedreven door kennis is het de realiteit van nu. Zo verandert langzaam maar zeker ook de manier van leidinggeven. Voor de powermanager, die op basis van hiërarchie en kracht op resultaat stuurt, is steeds minder plek. Factoren als ethiek, samenwerken en aanmoedigen rukken op in de pikorde. Een stijl die wordt omschreven als dienend leiderschap. "Vroeger had je als manager duidelijk overzicht op het werk. Je wist meestal heel duidelijk wat mensen op een bepaald moment aan het doen waren. In een kennisorganisatie is dat overzicht een heel stuk minder duidelijk. Dit betekent dat de manager een omgeving moet creëren waarin mensen zich uitgedaagd voelen en boven zichzelf uitstijgen. Dat ze zich intrinsiek gemotiveerd voelen om de kwaliteiten die ze hebben in te zetten", zegt Dirk van Dierendonck. Hij is als organisatieadviseur verbonden aan de Erasmus Universiteit.

**Powermanager versus dienend leider.** Waar de powermanager vooral naar winstcijfers en aandeelhouderswaarde kijkt, stelt de dienend leider mensen in zijn organisatie centraal. Met als gedachte dat duurzaam succes daarmee zal volgen. Die benadering sluit aan op een van de basisprincipes uit de psychologie, zegt van Dierendonck. "Contact met mensen vinden we belangrijk. Vanuit het werk betekent dat goed contact met collega's en zeker ook met je leidinggevende. Mensen hebben in toenemende mate behoefte aan erkenning op het werk. Dat vraagt om een leider die mensen ziet staan, ze de ruimte geeft en aanmoedigt." Al die managementfacetten samen leiden vervolgens weer tot gemotiveerde medewerkers. Dat heeft ook voor de bedrijfsvoering zijn voordelen. Want, zo stelt Van Dierendonck, een prettige werkomgeving met intrinsiek gemotiveerde medewerkers stimuleert creativiteit en innovatie.

**Focus op de mens.** Kijkend naar andere soorten van leiderschap schurkt de dienende leider het dichtst tegen de transformationele leider aan. Toch is er een wezenlijk verschil tussen die twee. "Bij transformationeel leiderschap draait het meer om de organisatie. De focus ligt op een visie en als manager probeer je mensen daarvoor te enthousiasmeren. Een dienend leider legt meer nadruk op luisteren. Je bent dan weliswaar de leidinggevende, je stelt jezelf meer naast dan boven de mensen."

### **Modegril of blijvend?**

Van Dierendonck beschouwt het dienend leiderschap niet als de zoveelste modegril in de lange historie van management-culturen. In steeds meer ontwikkelingsprogramma's heeft deze vorm van leiding geven een vast plekje verworven. "Het is een soort ideaalrecept, waar iedereen voor zichzelf moet bepalen welke ingrediënten voor hem het beste werken. Het is iets wat je bij jezelf kunt ontwikkelen. Het is namelijk geen simpele techniek die je even uit een boekje kunt leren."

# Dienend Leiderschap als antwoord op de recente ontwikkelingen in de wereld.

Steven Covey, 2010

“Een goede manager kun je pas zijn als je een goede vader bent”.

## Dienend leiderschap.

In tegenstelling tot wat veel mensen denken is een dienend leider alles behalve soft **en juist zeer resultaat en doel gericht**. In duidelijke taal en afgestemd op zijn gesprekspartner(s) brengt hij zijn boodschap over. Hij is zich ervan bewust dat hij faciliteert en stelt zich dan ook bescheiden op en laat zijn team de credits ontvangen. Hij is in staat om anderen te inspireren en dat aan te spreken en te verbinden wat nodig is om de gestelde doelen te behalen.

## Dienend Leiderschap; een andere benadering.

Bij authentiek leiderschapsontwikkeling kenmerkt ieder stadium zich door een specifieke ontwikkelingscrisis. Een positieve oplossing van zo'n crisis luidt een nieuw stadium in: groei in leiderschap. Indien een conflict niet positief opgelost kan worden, kan dit een bron van geestelijke stilstand zijn. Dit laatste kunnen we beschouwen als een vorm regressie. De hoogst haalbare fase van leiderschap is die van dienende.

Het begrip wijsheid staat centraal bij het dienend leiderschapsniveau. Wijsheid in bewoordingen van vertwijfeling tegenover de definitie van onkreukbaarheid. Als wijze 'stamoudste' geraadpleegd kunnen worden, maar ook weten dat je wijsheid en aandacht niet overal gewenst is.

Kernbegrippen van dienend leiderschap zijn ontwikkeling, verantwoording en aanvaarding. Het conflict dat opgelost moet worden, is het conflict tussen integriteit (gevoel van tevredenheid over wat is geweest en bereikt) en wanhoop (de kansen die men heeft laten liggen, de doelen die men niet heeft bereikt). Rust vinden in het feit dat ook leiderschap eindig is en genieten van wat is geeft tevreden wijsheid.

De nieuwe leider is nederig, congruent, in dienst van de organisatie, mensgericht, gericht op duurzaamheid, authentiek en gericht op kwaliteiten van mensen. **“Het is balanceren tussen macht en dienstbaarheid”.**

# Dienend Leiderschap als antwoord op de recente ontwikkelingen in de wereld.

**Occupy: waar begin je als manager?** 17 okt 2011 Rob Wichers Schreur

De wereldwijde Occupy-beweging toont aan dat verandering noodzakelijk is. Maar waar begin je als manager en bedrijf?

**Marketinggoeroe Michael Porter heeft het antwoord: de 4 gedeelde waarden.**

De wereldwijde Occupy-acties laten zien dat steeds meer mensen een verandering van het (economische) systeem dringend noodzakelijk vinden. Mensen die mijn blogs vaker lezen, weten dat ik een groot voorstander ben van een andere kijk op de wereld en onze rol erin.

Het is ook écht tijd voor verandering. Niet alleen bij de grote bedrijven, maar bij ons allemaal. We zijn allen onderdeel van dezelfde op 'steeds meer' beluste maatschappij en ieder voor zich heeft daarin een eigen verantwoordelijkheid. Maar bedrijven kunnen door innovaties en andere winstmodellen wel een grote invloed nemen en een sneeuwbaaleffect realiseren.

## **Paradigma-shift**

In dat kader wil ik graag marketinggoeroe Michael Porters 'rethinking kapitalism' onder de aandacht brengen. Porter geeft aan dat een groot deel van het huidige probleem wordt gevormd doordat bedrijven nog steeds gevangen zitten in een verouderde aanpak van waardecreatie die in de afgelopen decennia is ontstaan. De bedrijven richten zich op het optimaliseren van de financiële prestaties op korte termijn, terwijl de belangrijkste behoeften van de klant ontbreken en de bredere invloeden die hun succes op langere termijn bepalen worden genegeerd.

## **Commercieel belang verbinden aan maatschappelijk belang**

Bedrijven doen er goed aan het voortouw te nemen bij het opnieuw verbinden van zakendoen en maatschappelijk belang. De erkenning is er al wel onder geavanceerde bedrijven en doordachte leiders. Ook zijn er veelbelovende elementen van een nieuw model in opkomst. Wat volgens Porter ontbreekt is een algemeen kader voor de begeleiding van deze inspanningen. De meeste bedrijven blijven steken in een 'sociale verantwoordelijkheid mind-set' waarin maatschappelijke vraagstukken slechts aan de rand een rol spelen, in plaats van in de kern van hun organisatie.

## **4 Gedeelde waarden (shared values)**

Volgens Porter ligt de oplossing in het beginsel van gedeelde waarde: het creëren van economische waarde op een manier die ook waarde voor de samenleving creëert. Ondernemingen moeten opnieuw de verbinding maken tussen het succes van het bedrijf en de sociale vooruitgang. Gedeelde waarde is niet hetzelfde als sociale verantwoordelijkheid, filantropie, of zelfs duurzaamheid. Het is een nieuwe manier om economisch succes te bereiken. Het is wat we in Nederland 'de betekenis-economie' noemen: bij iedere beslissing of keuze niet alleen kijken naar wat het betekent voor jezelf en voor de korte termijn, maar ook wat het betekent voor anderen en voor de lange termijn. Geen van de vier mag (te veel) lijden onder de ander.

# Dienend Leiderschap als antwoord op de recente ontwikkelingen in de wereld.

## **Transformatie van leiderschap**

Op dit moment is onze erkenning van de kracht van gedeelde waarden nog steeds in een beginstadium. Dat komt omdat er onder de leiders en managers nog onvoldoende besef is van een aantal zaken, waaronder: een veel diepere appreciatie van de maatschappelijke behoeften, een beter begrip van de echte fundamenten van de productiviteit van een bedrijf en de mogelijkheid om samen te werken over de grenzen van de winst/ non-profit. Daarnaast moet de regering leren hoe ze het inschakelen van gedeelde waarden stimuleert in plaats van het tegen te werken.

## **Winstgedrevenheid, maar dan anders**

Ook Porter constateert, net al vele anderen, dat te veel bedrijven de meest fundamentele vragen uit het oog hebben verloren: Is ons product goed voor onze klanten? Of voor de klanten van onze klant? Persoonlijk voeg ik daar graag nog de aarde/ maatschappij aan toe. Is ons product ten gunste van de aarde/ maatschappij?

Dat het de goede kant op gaat, blijkt uit aansprekende voorbeelden: voedselbedrijven die traditioneel gericht zijn op meer en meer consumptie, richten zich nu op de fundamentele noodzaak voor betere voeding. Intel en IBM werken beide aan mogelijkheden om via digitale intelligentie te bezuinigen op energieverbruik. Uit deze en veel meer andere initiatieven blijkt dat bedrijven prima in staat zijn tot innovatie, als zij menen daardoor groei (winst) te realiseren of hun voortbestaan kunnen verzekeren.

## **Maatschappij wint bij commerciële drijfveer**

Winst voor het bedrijf betekent in deze vorm ook winst voor de maatschappij. Alleen is de winst voor de maatschappij als geheel groter. Bedrijven kunnen namelijk veel effectiever via marketingcampagnes klanten motiveren producten en diensten te omarmen met maatschappelijke voordelen, zoals gezonder voedsel of milieuvriendelijke producten. Voor regeringen en en non-profit organisaties is dat lastiger te bewerkstelligen. 'Gedeelde waarde bedrijven' richten zich dus in 'het nieuwe kapitalisme' op de juiste soort winst: winst die maatschappelijke voordelen opleveren in plaats van hen te verminderen.

## Dienend Leiderschap als antwoord op de recente ontwikkelingen in de wereld.

### Positief onderscheidende kenmerken van **familiebedrijven**.

Ten opzichte van beursgenoteerde ondernemingen zijn er drie kenmerken die familiebedrijven onderscheiden. Dit zijn voorbeelden van aspecten welke passen binnen de kaders van **dienend leiderschap**.

1. Lange termijn visie en doelen
2. Conservatief gefinancierd
3. Betrokken, bekend, gepassioneerd

### Voorbeelden van familiebedrijven:

**Reinders, Theaterhotel, Sanders, SHV, Grolsch, Bolletje.**

**Familiebedrijven zijn een lichtend voorbeeld voor de stijl van leidinggeven die ook wel dienden leiderschap wordt genoemd.**

DEN HAAG – Familiebedrijven komen de crisis beter door dan andere ondernemingen. Doordat ze zich meer op de lange termijn focussen en geen last hebben van opdringerige aandeelhouders, kunnen ze zich beter wapenen tegen economisch onheil, blijkt uit een rondgang langs diverse deskundigen.

"Familiebedrijven zijn extra zuinig op hun klanten en leveranciers. Dat betaalt zich in slechte tijden uit", zegt Ilse Matser, Lector Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim en verbonden aan de Universiteit Utrecht. Volgens Albert Jan Thomassen van de Vereniging Familiebedrijven Nederland hebben familiebedrijven hun financiën over het algemeen beter op orde.

Marnix van Rij van adviesbureau Ernst & Young wijst erop dat familiebedrijven niet zo snel schrikken van een economische dip. "Op een recessie zullen ze minder angstig reageren. Veel bedrijven worden al generaties lang geleid door dezelfde families, die dus uit ervaring weten wat zich allemaal kan voordoen."

Uit onderzoek dat Ernst & Young gisteren naar buiten bracht, blijkt dat familiebedrijven veelal vasthouden aan een bepaalde strategie en niet snel te veel hooi op hun vork nemen. "Ze voelen geen hete adem van hitsige aandeelhouders, die alleen maar uit zijn op winst voor de korte termijn", aldus Van Rij.

Nederland telt ongeveer 180.000 familiebedrijven, die samen goed zijn voor 40 procent van de werkgelegenheid. Daar zitten grote ondernemingen bij, zoals winkelketen Blokker, maar de meeste behoren tot het midden- en kleinbedrijf. Sommigen bestaan al honderden jaren.  
(GPD) 28-06-10