



Foto: José van Stiphout, Habla Con Ella

Een Leven Lang Leren

De kracht van dienend leiderschap

Cora van Rossum

De veranderende arbeidsmarkt vraagt van medewerkers dat zij flexibel zijn en zich blijven ontwikkelen. Een ontwikkeling die de overheid ondersteunt met beleid onder de noemer 'Leven Lang Leren'. Mijn advies hierbij: houd oog voor de mens zelf, voor zijn karakter, missie en drijfveren. Dat geeft een Leven Lang Leren meerwaarde. Dienend leiderschap is hiervoor een mooie bril.

De BV Nederland is onderdeel van mondiale en nationale ontwikkelingen op de (arbeids)markt. De overheid ontwikkelde allerlei programma's in het kader van 'Leven Lang Leren'. Voorbeelden van deze programma's zijn:

- flexibilisering van het hbo en financiële tegemoetkoming voor studenten bij het volgen van modules;
- levenlanglerenkrediet wanneer geen recht meer is op studiefinanciering;
- startersbeurs voor jongeren om ervaring op te doen in het bedrijfsleven.

Op deze manier draagt de overheid bij door te investeren in kennis en te sturen op economische waarde. De vraag is hoe wij ons als coaches verhouden tot deze waarde.

Een inspiratiebron vind ik in het gedachtegoed rond dienend leiderschap. De kern van dienend leiderschap is dat de groei van mensen vooropstaat. Dat geeft organisaties en bedrijven werkelijk meerwaarde. Ik schrijf dit artikel hierover aan de hand van het voorbeeld van Sara die bij mij in coaching kwam nadat ze haar baan was kwijtgeraakt.

Sara

Sara is drieëndertig jaar en heeft een salesfunctie in een internationaal staalconstructiebedrijf. Zij denkt in de VS en andere landen mee met grote projecten, waarbij zij als expert de constructies voor haar bedrijf verkoopt. Aan onderhandelingstafels weet zij goede deals te sluiten en met mooie orders naar huis te gaan. Op een gegeven moment geeft ze bij haar leidinggevende aan dat ze, hoewel ze haar targets haalt, ook dingen in haar werk mist. Het menselijk deel, in onderhandeling en samenwerking vindt Sara erg leuk. Aan een onderhandelingstafel gaat ze niet in eerste instantie voor harde sales. Wel voor gezamenlijk belang en kwaliteit. Juist daardoor haalt ze vaak mooie orders binnen. Ze wil dit deel van haar competenties graag

verder ontwikkelen. De gesprekken met haar leidinggevende hierover, lopen op niets uit. Hij begrijpt haar niet. Ze doet het toch prima?! Als gevolg van een reorganisatie waarbij de taken en functies herschikt worden, raakt ze haar baan kwijt. Haar functie vervalt. En haar leidinggevende komt op de plek te zitten die Sara ambieerde tijdens de reorganisatie. Dat doet haar pijn. Sara heeft het hele proces ervaren als een machts spel, waarin zij het onderspit moest delven. Toch grijpt ze dit moment aan om goed na te denken over haar loopbaantoekomst.

Sara komt bij mij in coaching. In eerste instantie ontmoet ik een wat gedeprimeerde vrouw, die duidelijk aan het rouwen is. Daar maken we tijd voor. Tegelijk wil ze nu heel graag uitzoeken waar haar competenties en loopbaanwens echt liggen. Tijdens de coachingsperiode komt Sara erachter dat ze een geboren leider is. Mede door zaken die zij als vrijwilliger doet. De vraag voor Sara wordt gaandeweg: hoe kan ik dit leiderschap vertalen naar een nieuwe baan? Als Sara's leidinggevende diendend leiderschap had getoond dan had zij waarschijnlijk een andere doorstart in het eigen bedrijf kunnen maken, waarbij een opleiding haar verder had kunnen helpen. Nu was kapitaal vernietigd. Het bedrijf had Sara zelf opgeleid en nu duur afgekocht.

Wat is dienend leiderschap?

In 1970 verscheen in Amerika van de hand van de gepensioneerde organisatiedeskundige en docent Robert K. Greenleaf (1904-1990) het boekje *De dienaar als leider*. Greenleaf was ervan overtuigd dat leiders er niet waren om de baas te spelen, maar om hun mensen te dienen, zodat zij het beste uit zichzelf konden halen. Greenleaf formuleerde tien eigenschappen die essentieel zijn voor de dienaar als leider. Deze eigenschappen zijn:

1. Luisteren. Wanneer een dienend leider luistert, staat hij open voor wat gezegd of juist niet

- gezegd wordt.
2. Empathie. Een dienend leider accepteert en (h)erkent mensen in hun specifieke en unieke persoonlijkheid.
 3. Heel maken. Een dienend leider helpt mensen 'heel' te worden, in harmonie met zichzelf en met anderen.
 4. Bewustworden. Een dienend leider staat op scherp; communiceert met lichaam, geest en hoofd.
 5. Overtuigen. Een dienend leider overtuigt met argumenten en het vinden van consensus, hij/zij dwingt niet.
 6. Conceptualiseren. Een dienend leider kan goede dromen dromen met realiteitszin.
 7. Vooruitzien. Een dienend leider kan consequenties van beslissingen voorzien.
 8. Stewardship. Een dienend leider kan als een rentmeester beheren, in plaats van bezitten. Dit betreft de medewerker(s), de missie inclusief doelen en prestatie indicatoren en voert beheer over de meerwaarde van het bedrijf of organisatie.
 9. Inzet voor mensen. Een dienend leider ziet dat de intrinsieke waarde van mensen veel meer omvat dan hun functie. Wanneer we bijvoorbeeld naar het verhaal van Sara kijken, is haar intrinsieke waarde meer dan de functieomschrijving van haar salesfunctie.
 10. Bouwen aan gemeenschap. Een dienend leider neemt onbegrensde aansprakelijkheid voor een specifieke gemeenschap.

Laten we nog eens kijken naar Sara en haar situatie, nu vanuit enkele van de tien eigenschappen die zijn beschreven.

In de gesprekken die Sara met haar leidinggevende voerde, was de leidinggevende vooral gericht op het behalen van zijn eigen doelen en targets. Sara's resultaten waren goed en dus was haar werk goed. Daarmee was de kous

voor hem af... Hij luisterde niet echt naar Sara's wensen, toonde hierin geen empathie en miste inzet voor zijn mensen. Want Sara had ook nog heel andere kwaliteiten dan die zij in haar werk benutte en liet zien.

Sara kreeg veel geld mee. De kans voor persoonlijke ontwikkelkeuzes die zij in het coachingstraject pakte, had zij niet bij haar leidinggevende gekregen. Hij liet iemand met meerwaarde gaan, wat hem uiteindelijk geld kostte. Tegelijk had de leidinggevende Sara's vertrouwen beschadigd in plaats van bij te dragen aan haar heelwording.

Is dienend leiderschap niet passé?

Dienend leiderschap is voor sommigen passé. Toen ik hierover enkele jaren geleden een blog schreef, kreeg ik kritiek van lezers. Dienend leiderschap zou soft zijn, niet meer van deze tijd, niet resultaatgericht. Een reactie die ik kan begrijpen en tegelijk niet deel.

In leiderschap is het betrekking- en relatieniveau voorwaarde voor het inhoudsniveau. Met andere woorden, als er goed werk geleverd moet worden, als er resultaten behaald moeten worden (inhoud), dan zijn goede relaties daarvoor van belang en zelfs voorwaarde. Er is een rechtstreeks verband tussen relaties en prestaties. Een verband dat we in organisaties en teams veelal over het hoofd zien. Want vaak sturen we op doelen en targets. Op resultaat. En gaan voorbij aan de mens, aan de persoon van de werknemer, aan diens kwaliteiten en verlangens, aan de onderlinge relatie(s). Neem Sara die heel duidelijke thema's bij haar leidinggevende had neergelegd. Omdat ze hierin niet werd gehoord, stagneerde haar ontwikkeling, wat uiteindelijk leidde tot haar ontslag. Was resultaatgerichtheid in dezen ook werkelijk resultaatgericht?

Juist die laatste vraag stel ik regelmatig in teams en organisaties. Wanneer ik leiders coach. Wat is

het rendement van deze resultaatgerichtheid? Het volgende schema geeft mijn gedachten weer over de verhouding tussen relatie en inhoud, en daarmee over het behalen van resultaat.

Karakterontwikkeling en dienend leiderschap

Ik schreef al dat Greenleaf ervan overtuigd was dat leiders er niet zijn om de baas te spelen, maar om hun mensen te dienen, zodat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. De tien eigenschappen willen hieraan bijdragen. In wezen kunnen we alle eigenschappen van dienend leiderschap terugvoeren op relatie. En omdat relatie mijns inziens zo essentieel is, vormt dienend leiderschap voor mij een belangrijke grondhouding in leiderschap.

Hoe kunnen we deze grondhouding nu benutten, zodat werkelijke ontwikkeling ontstaat van mens en organisatie? Ontwikkeling die ik karakterontwikkeling noem. Karakterontwikkeling van onszelf als leiders, van onze medewerkers. En zo, karakterontwikkeling van de organisatie. Aandacht voor de relatie, vanuit de grondhouding van dienend leiderschap, maakt dus karakterontwikkeling mogelijk.

Als je dit als leider wilt, waar begin je dan? In mijn optiek start iedere ontwikkeling van zowel de leidinggevende, medewerker als de organisatie bij zijn of haar waarom. 'Waarom ben ik wie ik ben en doe ik wat ik doe?!' Altijd weer, wanneer ik met medewerkers, leidinggevend, teams en organisaties met die vraag bezig ben, ontstaat er beweging. We komen dan bij de diepste drijfveren van mensen en die zetten in beweging. Zo heb ik vanuit dit waarom gedurende mijn loopbaan diepgaande karakteront-

wikkelingen meegemaakt. Wanneer we zelf gaan kiezen vanuit ons diepere waarom, ontstaat een innerlijke ontwikkeling. En als we die doormaken, leidt dat altijd tot winst!

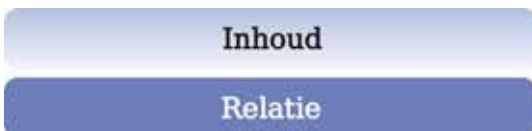
De juiste volgorde: waarom, waarden, doelen en acties

Mensen en organisaties komen tot bloei wanneer deze volgorde wordt doorlopen: het waarom, de diepere waarden, de doelen en de acties.

Sara heeft lang stilgestaan bij de vraag waar haar leven nu eigenlijk over moest gaan. Bij haar waarom. Uiteindelijk kwam ze erachter dat ze een bijdrage wilde leveren aan de technisch-inhoudelijke kwaliteit van projecten. Daarbij wilde ze de mens en diens kunnen centraal zetten, zodat daarmee mens en product van optimale kwaliteit zouden zijn. Zo bepaalde zij haar waarom en haar kernwaarden. Op basis daarvan stelde ze haar doel vast, namelijk de functies waarop zij wilde solliciteren. Ze schreef een zo concreet mogelijk functieprofiel en ging vanuit dat profiel netwerken en solliciteren. Heel concrete doelen en acties.

Wat biedt dienend leiderschap in een flexibele arbeidsmarkt?

Leven Lang Leren is een feit anno 2019. De arbeidsmarkt is flexibel geworden. Gelukkig speelt de overheid daar met programma's ook op in. Maar wanneer het overheidsbeleid zich sec richt op de economische waarde van kennis en mensen, mist zij de boot, nationaal en mondiaal. Wanneer bedrijven en organisaties zich richten op prestatiedoelen, verliezen ze veel meerwaarde. Meerwaarde zit namelijk in het 'waarom' van mensen. Meerwaarde zit in (kern)waarden van mensen. Van medewerkers die vanuit hun kernwaarden samen kunnen bouwen aan missies en kernwaarden van organisaties en bedrijven. Pas dan ontstaan werkelijke ontwikkeldoelen, die bij medewerkers en organisaties van binnenuit



Figuur 1. Relatie voorwaarde voor inhoud (met © Leiderschapsparadox)

De kern van dienend leiderschap is dat de groei van mensen vooropstaat

komen. Als we nog een stap verdergaan: die bij de BV Nederland van binnenuit komen...

Dienend leiderschap zorgt voor karakterontwikkeling van mens en organisatie. Karakterontwikkeling die in beweging zet. Een Leven Lang Leren vanuit dienend leiderschap schept ruimte voor missie, mensen en meerwaarde. ■

Referenties

- Covey, S. (2015). *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Amsterdam: Business Contact.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant leadership*. Oakland, USA: Berrett-Koehler.
- Rijksoverheid. (z.d.) Leven Lang Leren. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-leren>
- Rossum, C. van (2018). *Leiding geven aan Gezond en duurzaam werken*. Rotterdam: Leiderschapsparadox, in eigen beheer.
- Sinek, S. (2016). *Begin bij het waarom. De gouden cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.



Cora van Rossum

Cora van Rossum zet zich met haar bedrijven Loopbaanparadox en Leiderschapsparadox als coach in voor loopbaan en leiderschap. Zij richt zich op karakterontwikkeling als basis voor loopbaan-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Karakterontwikkeling bestaat voor Cora uit zes elementen, namelijk verbinding, kwetsbaarheid, (persoonlijk) leiderschap, aandacht, kleine leerstappen en trouw. Voor haar is kwetsbaarheid kracht.

www.loopbaanparadox.nl en www.leiderschapsparadox.nl

Noloc Loopbaancongres 2019

Thema: Loopbanen in ontwikkeling



Save the date!

12 november 2019

Het Spant Bussum

Blijf op de hoogte via
www.nolocloopbaancongres.nl

noloc | **loopbaan**
congres