



# Inhoud

Voorwoord	7
Een woord van dank	9
Inleiding	11
<b>Deel 1: Dienend-leiderschap in vogelvlucht</b>	<b>17</b>
Een universeel gegeven	19
Van power-model naar service-model	26
Botsende culturen	30
Kernkwaliteiten	36
<b>Deel 2: Dienend-leiderschap in de interculturele praktijk</b>	<b>47</b>
Dilemma 1: leiden versus dienen	49
Dilemma 2: regels versus uitzonderingen	60
Dilemma 3: delen versus het geheel	72
Dilemma 4: controle versus passie	84
Dilemma 5: specifiek versus diffuus	93
Dilemma 6: korte termijn versus lange termijn	105
Dilemma 7: push versus pull	118
<b>Deel 3: Aan de slag met dienend-leiderschap</b>	<b>133</b>
Een systematische benadering	135
Integriteit	137
Maar waar te starten?	139
Een praktische meetlat voor dienend-leiderschap	142
Noten	145
Bijlage: Kennismaking met de auteurs	147
Meer informatie	154
Register	155



## Inleiding

Een pas gefuseerde multinational houdt zijn eerste vergadering met het nieuwe managementteam. De Amerikanen zitten verwachtingsvol om de tafel, benieuwd naar de mening van hun Japanse collega's over de toekomstige koers. Die zwijgen echter in alle talen. Na enkele vergeefse pogingen het gesprek vlot te trekken, zit iedereen met kromme tenen. De Amerikanen begrijpen niet waarom de Japanners niet gewoon hun mond opendoen, terwijl de Japanners niet begrijpen waarom hun nieuwe collega's zich zo confronterend opstellen...

Dergelijke situaties komen dagelijks voor. Overal ter wereld waar mensen samenwerken. Mensen opereren zoals ze dat gewend zijn. En omdat die modus operandi in hun eigen cultuur heel normaal wordt gevonden, staan ze er meestal niet bij stil dat het ook anders kan. Totdat ze ineens zien dat hun nieuwe collega uit een ander deel van de wereld, een andere organisatie of een andere afdeling het heel anders doet. En niet alleen anders, maar vanuit hun optiek ook: minder goed. De ander denkt precies hetzelfde. Het gevolg: een botsing van culturen. Dat kost tijd, geld en een heleboel ergerenis. In het uiterste geval kunnen dergelijke botsingen zelfs het einde van een organisatie betekenen.

Een serieus probleem, want de noodzaak van samenwerking wordt alleen maar groter. In een wereld die zich kenmerkt door globalisering, wagen steeds meer ondernemers zich op de internationale markt. Door fusies en overnames groeit het aantal bedrijven waarin medewerkers te maken krijgen met 'vreemde' collega's in rap tempo.

Maar cultuurverschillen zijn niet voorbehouden aan mensen uit verschillende landen. Ze spelen overal waar mensen met elkaar te maken hebben. In familieverband zijn tegenstellingen aan de orde van de dag. Zo heeft in

Nederland bijvoorbeeld de helft van de kinderen in sommige grote steden ouders met een niet-Nederlandse nationaliteit. En ook als de gezinsleden wel uit hetzelfde land afkomstig zijn, kunnen er grote verschillen spelen. Veel stiefgezinnen gaan gebukt onder ruzies, doordat er met de nieuwe partner ook nieuwe gebruiken in huis komen die op weerstand stuiten.

Ook in bedrijven zorgen cultuurverschillen vaak voor frictie. Je zal de organisaties de kost moeten geven waar verschillende afdelingen als Productie en Verkoop of Financiën en Marketing een koude oorlog voeren, omdat ze denken dat ze verschillende belangen hebben. Dat kan leiden tot allerlei problemen, van wantrouwen en een slechte sfeer tot veel ziekteverzuim en een hoge foutmarge in de productie. Verschillen kunnen dus verstrekkende gevolgen hebben.

## **Handvat**

Dit boek biedt een handvat om op een effectieve manier met cultuurverschillen om te gaan, namelijk via de weg van dienend-leiderschap. Dienend-leiderschap is het geesteskind van de Amerikaanse organisatiedeskundige Robert K. Greenleaf. Het is een leiderschapsstijl die uitgaat van de gedachte dat leiden en dienen een twee-eenheid vormen. Dat is niet bepaald gebruikelijk. Voor de meeste mensen heeft leiderschap nog altijd te maken met macht, en dienen met de afwezigheid daarvan. In het heersende leiderschapsmodel is de leider degene die de lakens uitdeelt, terwijl de 'dienaren' zijn bevelen opvolgen. In die optiek is leiden een positief begrip – in tegenstelling tot dienen.

## **Dienend-leiderschap**

Dienend-leiderschap is wezenlijk anders. In dit model draait het om het creëren van heelheid door het integreren van tegengestelden, zoals bij het yin-en-yangsymbool. Het geheim van een dienend-leider ligt dan ook in het verbindingsstreepje. Dat streepje vormt de essentie. Het geeft niet alleen aan dat er sprake is van een nauwe verbinding tussen beide begrippen, maar ook dat ze qua inhoud fundamenteel gelijkwaardig zijn. Zonder dat streepje zou 'dienen' een bijvoeglijk naamwoord zijn bij 'leiden'. Dat zou dienend-leiderschap tot een variant maken op de vele manieren waarop je leiderschap in kunt steken, van democratisch tot autoritair. Zoals het woord aangeeft, is een bijvoeglijk naamwoord een bijvoegsel bij iets anders – waarbij dat 'andere' het kernbegrip vormt. Bij dienend-leiderschap is dat niet aan

de orde. In plaats van een bijvoegsel bij een hoofdwoord, is dienen een fundamenteel begrip op zich.

De fundamentele gelijkwaardigheid heeft grote gevolgen. Er is geen sprake van lineaire logica of eenrichtingsverkeer. Leiden kan beginnen met het verlangen anderen te dienen, maar het kan net zo goed omgekeerd. Je zou het met evenveel gemak kunnen hebben over de leidend-dienaar.

## Eenvoud

Er valt nog een andere les te trekken uit het verbindingsstreepje, namelijk dat dienend-leiderschap geen ingewikkelde zaak is. De kracht is juist gelegen in de eenvoud van het concept. Het uitzonderlijke zit hem niet in de vorm, maar in de inhoud. Een dienend-leider verbindt in zichzelf twee begrippen die eigenlijk mijlenver uit elkaar liggen. Het resultaat: een unieke combinatie. En niet alleen uniek, het is vooral ook een ijzersterke combinatie. Dienen en leiden zijn beide begrippen die mensen in beweging zetten, omdat ze een appel doen op een diepe innerlijke *drive*. Dienend-leiderschap is een kwestie van innerlijke gedrevenheid, een diep gevoelde missie. Iedereen kan er op zijn eigen plek mee aan de slag. Het verbinden van tegenstellingen ligt binnen ieders bereik. Dat opent perspectieven voor iedereen die worstelt met cultuurverschillen op welk niveau dan ook.

Wat geldt voor het begrip dienend-leiderschap geldt namelijk ook voor cultuurverschillen: het is mogelijk om schijnbaar tegengestelde waarden te verbinden. De dienend-leider is daar goed in omdat hij vanuit zijn eigen achtergrond gewend is een brug te slaan tussen twee ver uit elkaar liggende oevers. Dat vermindert het 'wij-zijdenken'. In de optiek van dienend-leiderschap is er namelijk geen wij en geen zij. Alleen maar 'ons' en een gemeenschappelijk belang.

Dienend-leiderschap is gebaseerd op het idee dat er onder alle culturele verschillen een gemeenschappelijke basis ligt, namelijk het mens-zijn. Op fundamenteel niveau delen we meer dan we van elkaar verschillen, zoals ook de dilemma's die we in het leven hebben. Een dilemma definiëren we als een situatie waarin men moet kiezen tussen twee gelijkwaardige opties die elkaar lijken uit te sluiten. Bovengenoemde overtuiging leidt tot het inzicht dat deze dilemma's in alle culturen hetzelfde zijn en dat het enige verschil is gelegen in de aanvliegroute om ze op te lossen.

Dat maakt dat dienend-leiders zich niet laten verleiden tot het maken van een keuze tussen tegengestelde waarden en dat ze ook niet kiezen voor een waterig compromis. Kenmerkend voor de aanpak van een dienend-leider is

dat hij of zij kiest voor een oplossing waarbij beide tegengestelde waarden op zo'n manier verbonden worden dat ze elkaar versterken. Het toepassen van dienend-leiderschap in een interculturele context is namelijk een dialectisch proces. Via these en antithese komt de dienend-leider tot de synthese – en dat is altijd een verrijking.

Het eerste deel van het boek is een kennismaking met dienend-leiderschap. In dit deel worden theorie en achtergronden van deze leiderschapsstijl geschetst. Ook is er aandacht voor de invloed van de cultuur in bedrijven en de botsingen die daarvan het gevolg kunnen zijn. Vervolgens zoomen we in op het vermogen van een dienend-leider om schijnbaar tegengestelde waarden te verbinden en de kernkwaliteiten die daarvoor nodig zijn.

De hamvraag is natuurlijk wat je als ondernemer in de praktijk aan deze theorie hebt. Om dat duidelijk te maken nemen we in het tweede deel een aantal concrete praktijkvoorbeelden onder de loep. De botsingen die het gevolg zijn van cultuurverschillen zijn onder te verdelen in een aantal grote categorieën. Op grond van praktijkervaring hebben we het hele 'slagveld' verdeeld in zeven dilemma's. Elk dilemma kent weer afgeleide dilemma's: varianten op het hoofdthema. De dilemma's illustreren duidelijk waar mensen in een interculturele context in de praktijk tegen aanlopen. Maar problemen op zich zijn niet zo interessant. Waar het om gaat, zijn de oplossingen. Daarom kijken we vooral naar de manier waarop dienend-leiders met die dilemma's zijn omgegaan.

Hierbij vallen enkele dingen op. Ten eerste het universele karakter van de dilemma's. Juist omdat beide kanten van het dilemma positieve noties zijn, laveren mensen in alle culturen tussen beide uitersten. Het *verschil* tussen culturen komt pas tot uiting in de manier waarop ze het dilemma benaderen. Ten tweede de effectiviteit van de maatregelen; ten derde de grote diversiteit in aanpak; en ten vierde de aanwezigheid van een rode draad in de verschillende oplossingen.

Al deze punten laten zich eenvoudig verklaren. Dat dienend-leiderschap bij de omgang met cultuurverschillen zo effectief is, heeft alles te maken met het grensoverschrijdende karakter. Het is geen dogma, geen blauwdruk. Integendeel. Het is een schoolvoorbeeld van *out of the box* denken. Elke cultuur, organisatie of afdeling kan het concept naar eigen believe invullen. Dat verklaart ook de diversiteit. Terwijl de rode draad gevormd wordt door een basishouding van dienstbaarheid en wederzijds vertrouwen. Die vrijheid, die het wezen uitmaakt van dienend-leiderschap, maakt deze methode bij uitstek geschikt om een brugfunctie te vervullen.

Een mooie theorie? Inderdaad. Maar het is ook meer dan dat. Dienend-leiderschap is al vele malen over de hele wereld met succes toegepast in allerlei bedrijven. In al hun diversiteit hebben deze bedrijven één ding gemeen: ze zijn er beter van geworden.

Wie dienend-leiderschap in de praktijk brengt, zal merken dat er dingen ten goede veranderen en dat problemen die onoplosbaar leken toch opgelost kunnen worden, omdat de verschillen bij nader inzien helemaal geen probleem zijn, maar juist een kans. Een kans om je voordeel te doen met diversiteit. Daarom is in deel drie een praktisch model gegeven aan de hand waarvan het leiderschap in de eigen organisatie in kaart gebracht kan worden.

**Deel 1**

**Dienend-leiderschap in vogelvlucht**

## Hoofdstuk 1



# Een universeel gegeven

Het was de Amerikaanse organisatiedeskundige Robert K. Greenleaf die in 1970 de uitdrukking 'dienend-leiderschap' muntte met de publicatie van zijn essay *De dienaar als leider*<sup>1</sup>. Dit visionaire boekje bracht een nieuwe beweging op gang.

De eerste associatie bij dienend-leiderschap is dat het een contradictio in terminis is. Iemand is leider óf dienaar. Beiden tegelijk is niet logisch. Maar Robert Greenleaf wist die twee schijnbaar tegengestelde begrippen samen te smelten tot een praktische, krachtige combinatie. Dienend-leiderschap is volgens hem een managementstijl waarbij leiden en dienen in evenwicht zijn en waarbij een zorgvuldige omgang met de omgeving centraal staat. Een dienend-leider is in zijn optiek iemand die zowel een sterke wens heeft om te dienen als een sterk vermogen om te leiden en die beide elementen zodanig combineert dat ze elkaar positief versterken.

## Advieswerk

Greenleaf heeft zijn visie op leiderschap ontwikkeld gedurende de vele jaren dat hij bij telecomgigant AT&T werkte. Als organisatieadviseur viel hij op door zijn ongebruikelijke benadering. In tegenstelling tot veel van zijn collega's keek hij niet alleen naar cijfers en systemen, maar beschouwde hij dingen in hun context. Zo stelde hij al op jonge leeftijd dat het werk er evenzeer voor de mens is, als de mens voor het werk. Ook stond hij aan de wieg van cursussen in luisteren, en schakelde hij theologen en filosofen in voor bedrijfsadvies. Vlak voor zijn pensionering werd hij docent aan de Sloan



School of Management van het MIT en aan de Harvard Business School. Hij gaf tevens college aan het Dartmouth College en de University of Virginia.

## Theoretisch fundament

Kenmerkend voor zijn advieswerk was altijd het idee dat leiders er zijn om hun mensen te dienen en het beste uit hen te halen. Na zijn vertrek bij AT&T begon hij die gedachte systematisch uit te werken, wat in 1970 leidde tot de publicatie van eerdergenoemd essay *De dienaar als leider*. In diverse boeken en artikelen voorzag hij de dienend-leiderschapsbeweging van een stevig theoretisch fundament. De essentie van leiderschap ligt volgens Greenleaf in het dienen van de ander. Dienend leiden is meer dan een leiderschapsvariant. Het is een levenshouding. Een die voortkomt uit de diepe overtuiging dat het de kern van je missie als leider is om anderen uit te dagen, te bemoedigen en de kans te geven hun talenten te ontplooien. Een dienend-leider is dan ook te herkennen aan het feit dat de mensen om hem of haar heen groeien.

Dat was destijds een opmerkelijk geluid in een managementklimaat dat werd gekenmerkt door hiërarchie en machtsdenken. Maar juist dat tegen-draadse sprak mensen aan. Zijn concept werkte inspirerend en op verschillende plekken ging men ermee aan de slag. Ondernemingen die op dit fundament werden gebouwd, bleken vaak bijzonder succesvol. Dat heeft alles te maken met het feit dat het plekken zijn waar mensen aangesproken worden op hun talenten, wat resulteert in gemotiveerde medewerkers, een betere productie, minder ziekteverzuim en hogere winstcijfers.

## Lange traditie

Greenleaf mag de term dienend-leiderschap dan geïntroduceerd hebben, het gedachtegoed is al duizenden jaren oud. Dienend-leiderschap staat in een lange en respectabele traditie. Kent Keith, ceo van het Greenleaf Center for Servant-Leadership en in grote mate geïnspireerd door Robert Greenleaf, geeft hiervan een overzicht in zijn boek *The Case for Servant Leadership*<sup>2</sup>:

## Religies

In de westerse traditie is Jezus het voorbeeld van een dienend-leider avant la lettre. Met zijn uitspraak 'Ik ben niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen', maakte hij dienstbaarheid tot een centraal begrip in het christendom.

De bekende prediker John Wesley zei het wat populairder: 'Do all the good you can, to all the people you can, for as long as you can.' Ook in andere tradities is het concept van dienend-leiderschap diep geworteld.

Zo zegt de joodse Talmud: 'Alle mensen zijn verantwoordelijk voor elkaar.'

Een islamitische tekst uit de Hadith van Bukhari stelt: 'De beste mensen zijn zij die zich nuttig maken voor anderen.'

Van de soefisjeik M.R. Bawa Muhaiyaddeen is de uitspraak bekend: 'Je de pijn en het lijden van anderen bewust worden en je handen aan te bieden voor bijstand, om te helpen hun lijden te verlichten, dat is islam.'

De klassieke taoïstische tekst Tao Te Ching zegt: 'De Weg van de Hemel is om anderen goed te doen en geen kwaad.'

De bekende hindoeïetext Bhagavad Gita stelt: 'Door belangeloze dienstbaarheid zul je altijd vruchtbaar zijn en de vervulling van je verlangens vinden. Dat is de belofte van de Schepper... Hij is aanwezig in elke handeling van dienstbaarheid.'

Ten slotte zegt de boeddhistische tekst Shantideva of Gids voor de Weg van de Bodhisattva: 'Als ik anderen voor mijn eigen doelen gebruik, zal ik zelf ook slavernij ondervinden. Maar als ik mijzelf gebruik voor de zaak van anderen, zal ik uitsluitend voornaamheid ervaren.'

## **Oudheid**

Plato kan beschouwd worden als een van de grondleggers. De vier deugden die hij formuleerde als basis voor een goed leven – moed, rechtvaardigheid, maat en wijsheid – getuigen van dienend-leiderschap.

Aristoteles antwoordde op de vraag naar de essentie van leven: 'Anderen dienen en goed doen.'

En de Romeinse redenaar en filosoof Cicero zei: 'Mensen zijn tot leven gewekt in het belang van mensen, opdat ze goed voor elkaar zouden zijn.'

## **Moderne tijd**

Die gedachte is ook in de moderne tijd nog onversneden terug te vinden. Bijvoorbeeld bij Albert Schweitzer die zei: 'Het doel van het menselijke leven is dienen, medeleven tonen en de wil om anderen te helpen.'

Martin Luther King junior verwoordde hetzelfde op een andere manier met zijn uitspraak: 'De meest blijvende en dringende vraag in het leven is: wat doe jij voor anderen?'

De Indiase dichter Rabindranath Tagore zei het wat poëtischer: 'Ik werd wakker en zie, het leven was dienen. Ik handelde, en zie, dienen was vreugde.'

Een van de bekendste dienend-leiders in de twintigste eeuw was moeder Theresa. Van haar is de uitspraak: 'Er is vreugde in het overstijgen van jezelf om anderen te dienen.'

De waardering voor dienstbaarheid is kennelijk een universeel gegeven – en daarmee is direct iets gezegd over de waarde van het principe. Universele waarden zijn immers een uitdrukking van levenswijsheid.

## Waardering

Ook hedendaagse managementgoeroes laten zich positief uit over dienend-leiderschap. Velen van hen zijn diepgaand door Robert Greenleaf beïnvloed.

Peter Senge stelt in zijn bekende boek *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*<sup>3</sup>: 'Niemand heeft in de afgelopen dertig jaar een diepgaander invloed gehad op het denken over leiderschap dan Robert Greenleaf.'

Warren Bennis, auteur van *Lessen in leiderschap*<sup>4</sup>, is van mening: 'Als het om leiderschap gaat, reken ik Greenleaf en zijn geschriften tot de meest originele, nuttige, toegankelijke en morele.'

Ken Blanchard, auteur van *Ken Blanchard over leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*<sup>5</sup>, schrijft: 'Ik geloof oprecht dat dienend-leiderschap nog nooit zo toepasselijk is geweest voor de wereld van het leiderschap, als vandaag. Mensen zoeken niet alleen naar een hoger doel en naar betekenis om de uitdagingen van de veranderende wereld aan te kunnen, ze zoeken ook naar principes en levensbeschouwingen die echt werken. Dienend-leiderschap werkt. Dienend-leiderschap leert hoe je mensen naar een hoger niveau kunt tillen, door ze op een hoger niveau te leiden.'

Ook in de typering van Jim Collins' niveau 5-leider<sup>6</sup> als iemand met een bijzondere mix tussen professionele wilskracht en persoonlijke bescheidenheid, valt de dienend-leider te herkennen.

Stephen Covey, auteur van *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*<sup>7</sup>, is uitermate positief over dienend-leiderschap. Hij schrijft:

'De kern van ons wezen is datgene wat mensen ertoe aanzet om uit te stijgen boven onze huidige omstandigheden en onze natuur. Door aan die oproep gehoor te geven, boor je een heel nieuwe bron van menselijke motivatie aan.'

Dat is nu precies waarom ik Robert Greenleaf's ideeën over dienend-leiderschap zo enorm inspirerend, bemoedigend en verheffend vind.

Er is een belangrijke verandering gaande in de wereld. Die beweging is geworteld in twee sterke krachten. De eerste is de dramatische globalisering van markt en technologie. Deze verandering versterkt de impact van de tweede kracht. Die tweede kracht wordt gevormd door de tijdloze, universele principes die aan de basis liggen en zullen liggen van elke vorm van blijvend succes. (...)

Een van die fundamentele, tijdloze principes is het idee van dienend-leiderschap en ik ben ervan overtuigd dat het belang daarvan dramatisch zal toenemen. Mensen moeten steeds meer produceren voor minder geld en met grotere snelheid dan ooit tevoren. De enige manier om dat goed voor elkaar te krijgen, is door mensen te *empoweren*: hen te voorzien van de benodigde bagage. En de enige manier om dat te realiseren is door culturen te vestigen waarin sprake is van veel vertrouwen en door een levensbeschouwing van *empowerment* die bazen in dienaars en coaches verandert. Dat is precies waar dienend-leiderschap voor staat.

Leiders beginnen te leren dat deze vorm van *empowerment* een van de belangrijkste principes is. Het is dit principe dat voor organisaties het verschil maakt tussen blijvend succes of hun mogelijke ondergang.'

## Zelfverwezenlijking

'Een dienend-leider houdt van mensen en wil ze helpen. De missie van de dienend-leider is dus het vaststellen van de behoeften van anderen en daarin voorzien', aldus de eerder genoemde Kent Keith.<sup>2</sup>

Dat is precies wat dienend-leiderschap zo effectief maakt en waarom het volgens Keith zoveel meer is dan het zoveelste leiderschapsmodel. In zijn optiek gaat dienend-leiderschap over niets minder dan 'het scheppen van een betere wereld': 'Ik twijfel er niet aan dat de wereld een betere plek zal zijn als meer leiders en organisaties dienend-leiderschap in de praktijk brengen. Ik twijfel er ook niet aan dat dienend-leiderschap het beste is voor de leider. Het is de meest betekenisvolle, bevredigende manier van leiden. Het gaat niet om zelfverloochening of zelfopoffering. Het gaat juist over zelfverwezenlijking.'

Wat hem vooral aanspreekt in dienend-leiderschap is de bereidheid en het vermogen om tegenstellingen te verzoenen en optimaal gebruik te maken van diversiteit. In 1968, midden in de wereldwijde studentenopstanden, schreef Kent Keith het pamflet *The Paradoxical Commandments: Finding*

*Personal Meaning in a Crazy World.*<sup>8</sup> Met dit pamflet wilde hij zijn medestudenten laten zien dat het mogelijk is om zelfs in gepolariseerde omstandigheden dingen voor elkaar te krijgen.

### **The Paradoxical Commandments**

People are illogical, unreasonable, and self-centered.

Love them anyway.

If you do good, people will accuse you of selfish ulterior motives.

Do good anyway.

If you are successful, you will win false friends and true enemies.

Succeed anyway.

The good you do today will be forgotten tomorrow.

Do good anyway.

Honesty and frankness make you vulnerable.

Be honest and frank anyway.

The biggest men and women with the biggest ideas can be shot down by the smallest men and women with the smallest minds.

Think big anyway.

People favour underdogs but follow only top dogs.

Fight for a few underdogs anyway.

What you spend years building may be destroyed overnight.

Build anyway.

People really need help but may attack you if you do help them.

Help people anyway.

Give the world the best you have and you'll get kicked in the teeth.

Give the world the best you have anyway.