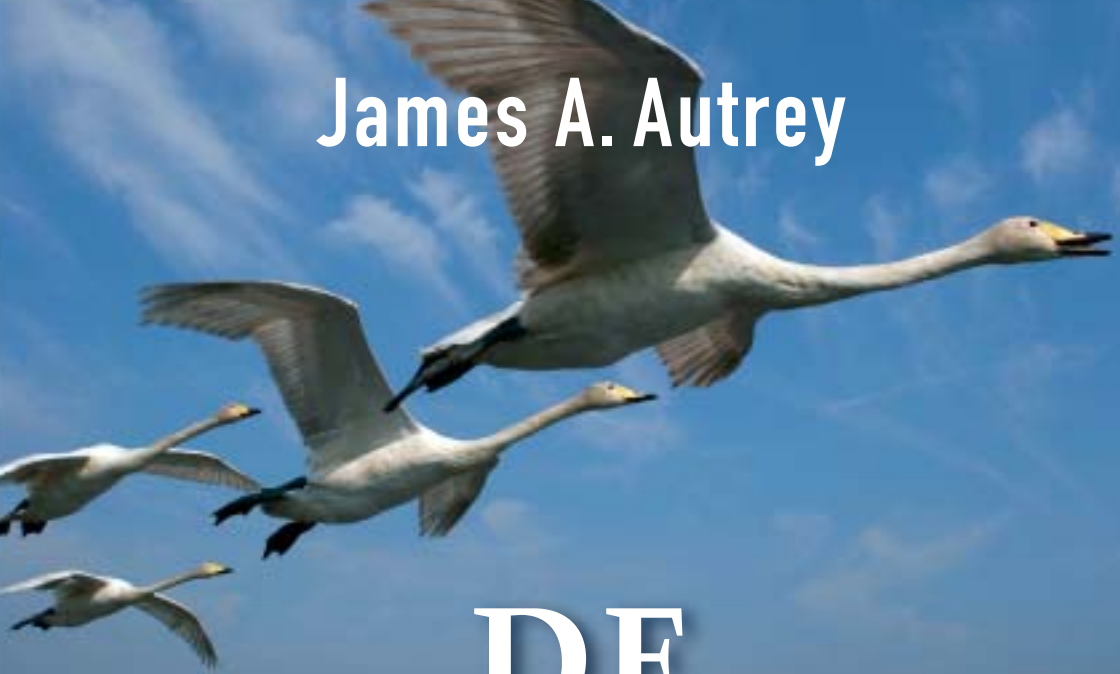
James A. Autrey



DE DIENENDE LEIDER

Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert.

'Dienend leiderschap is cruciaal om in de eenentwintigste eeuw te overleven en floreren. Laat je leiden door Jim Autry'
Ken Blanchard

Een praktische gids die je leert de principes van dienend leiderschap in praktijk te brengen.

Leiderschap is een roeping, een roeping die je kunt vervullen met de principes van dienend leiderschap. Deze zijn gebaseerd op het idee dat je met respect, eerlijkheid, liefde en spiritualiteit je medewerkers inspireert tot verantwoordelijkheid. James A. Autry, bestsellerauteur en voormalig manager van Fortune-500 ondernemingen, onthult de instrumenten van de dienende leider, een combinatie van vaardigheden en idealen die de manier waarop we zakendoen diepgaand zal veranderen. Dienend leiderschap stelt de leider in staat te voldoen aan de behoeften en de doelstellingen van de mensen die van hem leiding verwachten. Het resultaat is een effectieve, succesvolle en gelukkige onderneming en een leven vol betekenis voor de leider.
Autry laat zien hoe je als leider trouw kunt blijven aan de idealen van dienend leiderschap in de praktijk van alledag en tijdens hectische en moeilijke tijden. Hij toont hoe je

- mensen begeleidt bij conflicten en tijdens crises;
- zelf als leider voortdurend kan groeien en je ontwikkelen;
- managers onderwijst in de principes van dienend leiderschap;
- een onderneming met gedemotiveerde medewerkers omvormt tot een fantastische plek om te werken.

Een derde van de Fortune-lijst van 100 beste bedrijven om voor te werken past de principes van dienend leiderschap toe. Ze zijn gebaseerd op een uitdagende en inspirerende filosofie, die een waardevolle, verfrissende en bevredigende manier is om anderen in het bedrijfsleven te leiden.

'Ik was verrukt toen ik zijn werk voor het eerst last. Eindelijk had iemand de principes zo duidelijk en beknopt onder woorden gebracht dat mensen ze snel kunnen toepassen in hun leven.'
Howard Behar, *voormalig president Starbucks, in Woord vooraf*

Over de auteur
James A. Autry was president van de tijdschriftengroep van Meredith Corporation, en verantwoordelijk voor tijdschriften als *Better Homes and Gardens* en *Ladies' Home Journal*. Hij schreef acht boeken, waaronder *Love and Profit: The Art of Caring Leadership*. Autry, die in Des Moines, Iowa, woont, is momenteel bedrijfsadviseur en gewaardeerd spreker.

NIEUWE DIMENSIES bv
UITGEVERIJ-EEMNES

9 789077 341377

Lovende kritieken over *De dienende leider*

Dienend leiderschap is cruciaal om in de eenentwintigste eeuw te overleven en floreren. Laat je leiden door Jim Autry en zijn boek *De dienende leider*.

Ken Blanchard, mede-auteur van *The One Minute Manager*

In *De dienende leider* beschrijft de auteur het leiderschap waarop Starbucks Coffee Company is gebouwd. Het concept sluit nauw aan bij onze missie en de principes waardoor we ons laten leiden. De partners van Starbucks (zo worden de medewerkers genoemd) richten zich op dienstverlening aan elkaar, aan de buurten waarin ze gevestigd zijn en aan elke klant, de ene kop na de andere.

Howard Schultz, voorzitter, Starbucks

De dienende leider licht je bij op je tocht naar persoonlijke, spirituele en materiële verwezenlijking, die op zijn beurt een oneindige spiraal van welvaart in gang zet.

Tom Gould, gepensioneerd voorzitter en CEO, Younkers, Inc.

Dit is gewoon een buitengewoon boek. Als je de principes en concepten van dienend leiderschap nog niet kent, is *De dienende leider* de ideale introductie. Als je dienend leiderschap al hebt toegepast en dit principe probeert te bevorderen in je organisatie, wordt dit al snel je ultieme naslagwerk. Voor theorie en praktijk is het al een klassieker. Het eerste werkelijk uitmuntende boek over leiderschap in de nieuwe eeuw.

John Noble, director, Greenleaf Center, Groot-Brittannië

In de bedrijfsomgeving zijn steeds sterkere veranderingen het enige waarvan je zeker kunt zijn. Jim Autry, een van de ware pioniers op het gebied van leiderschap, biedt met *De dienende leider* een rijk buffet van inzichten en praktische suggesties hoe je vanuit je hart betere bedrijfsresultaten kun behalen . Ik ken geen betere praktijkgids dan *De dienende leider* als leidraad voor managers die werkelijke leiders willen worden.

Doug Greene, CEO, New Hope Group

Een hoognodige bijdrage aan de beweging van dienend leiderschap!
James C. Hunter, auteur van *The World's Most Powerful Leadership Principle* en *The Servant*

Jim Autry geeft in helder, verstandig, geestig proza en poëzie een kroniek van de voortdurende reis van de leider. Ik waardeer zijn toewijding en levendige uiting van het wezen en de vaardigheden van de leiders van nu. Hij spreekt de waarheid, ik druk je op het hart naar hem te luisteren.
Margaret J. Wheatley, auteur van *Leadership and the New Science*

Jim Autry combineert een sterk inlevingsvermogen in de condition humaine en een diep gevoelde wens dat mensen een zo rijk mogelijk werkend bestaan en privéleven leiden, en dat zij het optimaliseren van de bedrijfsprestaties rigoureus en logisch aanpakken. Dat hij obstakels die dit laatste belemmeren aanpakt, getuigt van een moed die gemakkelijk wordt afgedaan als niet-zakelijk of 'soft' en wijst op een ware integratie van het spirituele en het zakelijke.
Matt Handbury, bestuursvoorzitter Murdoch Magazines

James A. Autry

DE DIENENDE LEIDER

**Hoe je een creatief team creëert,
een sterk moreel ontwikkelt en
de financiële resultaten verbetert**



Uitgeverij Nieuwe Dimensies – 2007

Opgedragen aan plaatsvervangend gouverneur Sally Pederson van Iowa, niet alleen de zorgzaamste leider die ik ken,maar ook mijn beste vriend en echtgenote.

© 2001 James A. Autry
© Woord vooraf Howard Behar
Oorspronkelijke titel: *The Servant Leader*
Oorspronkelijke uitgever: Three Rivers Press, New York. Lid van Crown Publishing Group, onderdeel van Random House Inc.

© 2007 Nederlandse vertaling: Nieuwe Dimensies, Eemnes
Alle rechten voorbehouden
Vertaling: Tijmen Roozenboom
Redactie en coördinatie: Janny ter Meer (www.hetstijlmeer.nl)
Vormgeving: Wim ten Brinke BNO, Hilversum
Foto omslag: © John Waters, Whooper Swans (*Cygnus cygnus*) in flight against blue sky, captive, Somerset, UK.

ISBN 978 90 77341 37 7
NUR 808

THE GREENLEAF CENTER FOR SERVANT LEADERSHIP, NEDERLAND
HTTP://WWW.SERVANTLEADERSHIPCENTER.NET
INFO@SERVANTLEADERSHIPCENTER.NET

UITGEVERIJ NIEUWE DIMENSIES, WAKKERENDIJK 62A, 3755 DD EEMNES
HTTP://UITGEVERIJ.NIEUWEDIMENSIES.NL
UITGEVERIJ@NIEUWEDIMENSIES.NL

Inhoud

Dankwoord *8*
Woord vooraf *9*
Inleiding *13*

DEEL I
EEN BASIS VAN KARAKTER EN VISIE *17*
1. Kenmerken van de dienende leider *19*
2. De drie aspecten van visie *33*

DEEL II
DE DIENEND LEIDER ALS MANAGER:
DE PRAKTISCHE ZAKEN *43*
3. De juiste mensen zoeken *45*
4. De dienende leider opleiden *49*
5. Het instrumentarium *55*
6. Hightech op het werk *69*

DEEL III
DE HARDE WERKELIJKHEID IN ORGANISATIES *85*
7. Organisatorische aandachtspunten *87*
8. Persoonlijke aandachtspunten *99*
9. Juridische aandachtspunten *117*

DEEL IV
HET EVENWICHT *123*
10. Dienend leiderschap en de loyaliteitscrisis *125*
11. Conflicten *133*
12. De verantwoordelijkheid tegenover gezin en gemeenschap *157*
13. Leiderschap in moeilijke tijden *167*

EPILOOG: Dia's over de toekomst *180*

Register *190*

Dankwoord

Ere wie ere toekomt, in dit geval mijn redacteur Alice Feinstein. In feite heeft zij mij overgehaald het boek te schrijven, een zeldzaamheid in de interactie tussen redacteur en auteur. Uit haar eerste e-mail en de telefoontjes die volgden is een van de meest bevredigende beroepsmatige relaties van mijn loopbaan gegroeid. Niet alleen voor dit boek maar ook daarvoor wil ik haar bedanken. Het zou te ver voeren om iedereen te noemen die een rol speelde in mijn tocht als zakenman, auteur, consultant en dus in de totstandkoming van *De dienende leider*. Ik volsta met te zeggen dat ik gezegend ben geweest met goede voorbeelden, mentoren, docenten en vrienden in mijn verschillende carrières. En in zekere zin komt alles wat ik schrijf voort uit die relaties.

Woord vooraf

van Howard Behar

Ik ben echt dankbaar dat ik werd gevraagd je deelgenoot te maken van mijn gedachten over *De dienende leider*. Vanaf het moment dat ik zijn werk onder ogen kreeg, heeft Jim Autry me geholpen allerlei leiderschapsprincipes te kristalliseren en te uiten. Ik voelde intuïtief al dat ze juist waren, maar ik had nog geen manier gevonden om ze onder woorden te brengen.

Bijna dertig jaar geleden kwam ik in aanraking met het concept van dienend leiderschap door het pamflet van Robert Greenleaf over dit onderwerp. Ik bestudeerde de tekst steeds opnieuw om daaruit de informatie te distilleren die ik nodig had om werkelijk een beter leider te worden in mijn hart en mijn dagelijks leven. Uiteindelijk wekte Jim Autry de informatie voor mij en vele anderen tot leven.

Ik was verrukt toen ik zijn werk voor het eerst las. Eindelijk had iemand de principes zo duidelijk en beknopt onder woorden gebracht dat mensen ze snel kunnen toepassen in hun leven. De impact is enorm: als honderden mensen in een organisatie betrokken zijn bij een veranderingsproces, moeten ze zich snel de basisconcepten eigen kunnen maken en vervolgens omzetten in de realiteit. Ik heb dat zien gebeuren.

Sinds 1989 maak ik tot mijn genoegen, frustratie en vreugde deel uit van de organisatie Starbucks, een ware uitdaging. Toen ik bij Starbucks ging werken, had het bedrijf juist vanuit Seattle (zijn stad van herkomst) de stap gewaagd naar Chicago. Dat was een enorm avontuur. Niemand wist zeker dat het concept zou werken op andere plekken dan de Amerikaanse noordwestkust. Koortsachtig deden we ons best mensen in het hele land de Starbucks-ervaring te laten beleven. Iedereen bij Starbucks, voorzitter Howard Schultz en ik niet uitgezonderd, hadden heftige zelfonderzoeken-

de en soms geanimeerde (lees: luide) gesprekken waarbij we ons afvroegen hoe we het bedrijf konden koesteren en doen groeien. We debatteerden over van alles: de kleur van de servetten, de voors en tegens van magere melk.

Nooit waren we het echter oneens over onze principes, onze waarden en onze missie als organisatie. We hadden hoge aspiraties en waren daarbij niet alleen gericht op geld verdienen. Natuurlijk moet je winst maken om je bedrijf draaiende te houden. Een luxe leven is heerlijk, maar dat mag niet de eerste doelstelling zijn. Er moet een diepere beweegreden zijn achter je werk, iets waardoor het authentiek wordt voor alle betrokkenen. In de begintijd van Starbucks formuleerden we onze idealen in een missie en richtprincipes. Nog steeds zetten we ons met passie in voor deze principes. Onze partners komen in het sollicitatiegesprek al in aanraking met onze idealen en die blijven terugkomen gedurende hun hele carrière. Ze bepalen onze besluitvorming en dagelijks werk. En nu, vele jaren na de eerste verkennende gesprekken, is Starbucks een mondiale organisatie die op allerlei fronten fenomenale successen heeft geboekt. En het beste komt nog, dat geloven wij tenminste.

De weg naar deze sensationele prestatie was niet zonder hobbels en kronkelingen, die soms tegen wil en dank werden gecreëerd door de partners die zo hard werkten om er een succes van te maken. In 1999 verliet ik Starbucks om met pensioen te gaan en van het goede leven te genieten: geen vergaderingen, geen deadlines. Heerlijk. Maar in 1999 was er een wisseling van de wacht in onze business unit Retail North America, en Orin Smith, president en CEO van Starbucks vroeg me of ik als interim-president van de business unit wilde fungeren.

Het was Orin opgevallen dat er iets was veranderd bij Starbucks. De passie en de waarden waren er nog, maar soms staken we meer energie in persoonlijke doelen of doelen van de afdeling en dat ging ten koste van het grote geheel. En daarmee bedoel ik niet alleen wat we kunnen doen binnen de vier muren van onze kantoren of winkels, maar het goed dat onze enorm uitgebreide organisatie de wereld bracht: hoe we elkaar en de mensen op de wereld

konden dienen. Van buitenaf gezien viel er niets te klagen: de financiële prestaties, de groei, de innovatie lagen volledig op stoom; de partners toonden een bijna dwangmatige aandacht voor kwaliteit en ethiek. (Partners van Starbucks behoren tot de zorgzaamste, sterkst gemotiveerde mensen die je ooit zult tegenkomen.) Maar zouden we ons succes de komende tien, twintig, vijftig jaar kunnen contineren zonder de leiderschapspraktijken eens onder de loep te nemen? We dachten van niet.

Orin en ik begonnen het evangelie van dienend leiderschap te prediken. We gaven mensen Jims boeken *The Servant Leader* en *Love and Profit* te lezen en motiveerden hen er meer over te leren. We besloten Jim uit te nodigen om persoonlijk het topmanagementteam van Starbucks een inleiding te geven over het concept van dienend leiderschap. Dit is een van de beste dingen die we ooit hebben gedaan. En de rest is bekend. Ons personeel was onder de indruk van het enthousiasme van Jim, zijn energie en spirit. Ze waren verrukt van het concept van dienend leiderschap. Jim zorgde dat het echt werd, bruisend, en haalbaar.

Jim gaf alles wat we dachten en voelden een vocabulaire en structuur. Hij gaf mensen informatie en de toestemming die ze nodig hadden om dienende leiders te worden. Hij zorgde dat we onszelf en anderen de juiste vragen stelden. We waren uitstekend bij machte om de idealen van dienend leiderschap op ons te nemen en deze elke dag in de realiteit om te zetten. We hielden trainingen, lazen boeken, en – last but not least – we handelden ernaar. En dat doen we nog steeds. Je ziet het als mensen elkaar tegenkomen in de gangen. Je voelt de kracht achter de verandering en de kracht die dienend leiderschap geeft aan iedereen die ermee in aanraking komt, in elk aspect van hun leven. Dienend leiderschap leeft echt volop bij Starbucks.

Een van de belangrijkste principes die Jim bepleit is congruentie in je leven. De manier waarop je met je partner communiceert, kun je niet los zien van de manier waarop je met je collega's of je baas praat. Het is belangrijk om de hele dag dezelfde persoon te zijn. Het heeft me een flink aantal jaren en grote strijd gekost om de idealen van *De dienende leider* op te nemen in elk aspect van

mijn leven, mijn huwelijk, mijn vriendschappen, mijn werk, alle aspecten die samen mijn hele persoon vormen.

Ik zie de kracht die we allemaal hebben om elkaars leven beter te maken. Het werk van Jim Autry heeft die kracht in mijn leven gebracht. Dankjewel Jim.

Howard Behar
president in ruste van Starbucks Coffee International Director,
Starbucks Corporation

Inleiding

Ik heb de laatste jaren met allerlei managers en topfunctionarissen samengewerkt, en kreeg steeds weer dezelfde drie opmerkingen te horen: (1) 'Onze organisatie is heel anders dan andere organisaties.' (2) 'We hebben het idee dat je ideeën te veel tijd kosten; ze zijn niet efficiënt,' of (3) 'Jij doceert de zachte kant van management en dat werkt gewoon niet zo goed in een organisatie als de onze.'

Als ik zulke uitspraken hoor, reageer ik beleefd, maar eigenlijk wil ik gewoon zeggen: 'Nonsens.'

Ik ben betrokken geweest bij het management, heb topfunctionarissen en medewerkers van allerlei organisaties – al dan niet met winstoogmerk – van advies gediend, gecounseld en gecoacht; ik ben ook nog eens coach en consultant geweest bij een groot bedrijf in Australië. Ik heb leiderschapsworkshops gegeven voor de bevelvoerder van de luchtmachtreservisten en zijn medewerkers op het Pentagon; ik heb de conferentie van adjudants-generaal van alle staten toegesproken; ik heb waardeworkshops gegeven voor een staatsgouverneur en zijn medewerkers; ik heb leiderschapsvaardigheden gedoceerd voor een burgemeester en zijn medewerkers; ik heb gewerkt met universiteiten, docentengroepen en vakbonden. Ik ben consultant geweest voor dotcom-bedrijven en productiebedrijven, agribusinesses, aanbieders van natuurproducten en media.

Ik zeg dit niet om op te scheppen, maar ter ondersteuning van mijn reactie op deze drie opmerkingen die ik bijna overal waar ik ga te horen krijg:

1 Waar je ook werkt, lezer, jouw organisatie is niet anders. Je hebt misschien een ander product, of een andere missie, een

andere organisatiestructuur, of een andere managementstijl. Of een uniek productieproces of distributiesysteem, of als het over non-profit organisaties gaat, een speciale manier om fondsen te werven of je diensten te verlenen. Allerlei aspecten van je organisatie zijn mogelijk anders. Maar fundamenteel is je organisatie niet anders, want alles staat of valt met mensen. En door die afhankelijkheid van mensen zijn de overeenkomsten tussen jouw organisatie en jouw mensen enerzijds en je tegenhangers anderzijds veel sterker dan de verschillen.

2 Efficiënt is iets anders dan doelmatig. Overmatige aandacht voor efficiëntie blijkt steevast averechts te werken op de effectiviteit. Kijk maar naar de Amerikaanse auto-industrie van de jaren zestig en zeventig. Doordat de efficiëntie ten koste ging van de effectiviteit, kon de Japanse concurrentie een fabelachtig marktaandeel veroveren.

3 Het soort leiderschap dat ik doceer is allesbehalve zacht of gemakkelijk, of je het nu zorgzaam leiderschap of dienend leiderschap noemt. Maar het werkt wel, in elke organisatie, in elke groep medewerkers. Ik weet dat het werkt. Ik heb gezien dat het werkt. Ik heb gezorgd dat het werkt. De productiviteit verbetert erdoor, de creativiteit wordt erdoor gestimuleerd en het is gunstig voor de financiële resultaten. Maar gemakkelijk is het niet. Als je dit boek uit hebt, zul je het met me eens zijn. Ik heb al zo vaak gezegd, als goedmoedige uitdaging: als je denkt dat het gemakkelijk of zacht is, probeer het dan gewoon en laat me horen wat je ervan vindt.

Nogmaals: ik wil niet arrogant wezen. Ik kom gewoon op voor mijn overtuiging dat leiderschap, of management, zo je wilt, een roeping is, als je het goed aanpakt. Niet zo maar een baan, maar een roeping. Ga maar na: het psychologisch, emotioneel en financieel welzijn van andere mensen wordt in sterke mate bepaald door de manager en hoe goed hij de voorwaarden en de omgeving schept waarin zij hun werk kunnen doen.

Als je deze verantwoordelijkheden serieus neemt, als de mensen

en hun behoeften je eigen psychische en emotionele energie aanspreekt, kun je eigenlijk stellen dat je management al opvat als een roeping. Als je het bovendien ziet als een roeping in dienst van de mensen voor wie je verantwoordelijk bent, stijg je al boven het etiket manager uit, en ben je een leider.

En, wat minstens zo belangrijk is, zulk leiderschap stelt je in staat om het soort mens te worden dat je wilt zijn, doordat je de *leider* bent die je wilt zijn.

Ik zeg het met nadruk: leiderschap in dienst van anderen vereist een flinke dosis moed. Het is veel gemakkelijker de oude top-down baas te zijn, maar het gaat niet om 'gemakkelijk' in dit boek. Zoals het in bedrijven of andere organisaties niet altijd gaat om efficiëntie, zo is 'gemak' ook niet altijd het belangrijkste. Wat het effectiefst is, daar gaat het om. En we hebben geleerd dat op de lange termijn de oude hiërarchische aanpak met zijn bevelen en controle van hogerhand niet zo goed werkt als sommige managers denken. Deze werkt demotiverend en frustrerend, onderdrukt de creativiteit, waardoor de organisatie verstoken blijft van de beste inspanningen van zijn mensen.

Zelfs het leger doet het niet meer op de oude manier. Des te meer wekt het verbazing dat zo veel managers in het bedrijfsleven zich vastklampen aan de oude definities van macht. Is een machtstrip misschien plezieriger als je als manager je spierballen kunt laten zien? (Ik voel me lekker flink vandaag. Ik denk dat ik iemand eens flink de oren zal wassen.)

Er zijn dienende leiders die aardig en relaxed worden gevonden, die geliefd zijn bij hun collega's en medewerkers, maar aardig of geliefd zijn is niet de kern van dienend leiderschap. Dienend leiderschap vrijwaart je ook niet van akelige klussen, zoals mensen ontslaan. Dienend leiderschap is een manier van zijn, waarin je persoonlijke eigenschappen uit hoofdstuk 1 combineert met zelfdiscipline en een onwankelbare inzet om een productieve, doelmatige werkomgeving te creëren waarin iedereen de kans krijgt zich persoonlijk en spiritueel te ontwikkelen.

En al doende krijg je zelf als leider ook de kans om persoonlijk te groeien, meer betekenis in je leven en werk te vinden, terwijl je

anderen helpt groeien. Daarom leg ik je dit boek voor om te onderzoeken. Ik hoop dat je hier de inspiratie vindt om een dienend leider te worden.

Tijdens het proces waarin je je deze manier van zijn en leiden eigen maakt, hoop ik dat je dit boek zult gebruiken als naslagwerk, totdat je de uitdagingen van leiderschap zelfstandig onder ogen kunt zien, handelend vanuit je eigen centrum. Dan is het tijd om dit boek door te geven aan iemand anders.

DEEL I

EEN BASIS VAN KARAKTER EN VISIE

Net zoals management is werkelijk leiderschap meer dan een stel vaardigheden en aangeleerd gedrag. Wat je doet als leider, wordt bepaald door wie je bent. En ongeacht hoe je jezelf ziet, de mensen in je werkomgeving, je collega's en medewerkers, kunnen alleen vaststellen wie je bent door te kijken wat je doet. Ze kunnen niet in je hoofd kijken, ze kunnen niet weten wat je denkt of hoe je je voelt. Ze kunnen niet onbewust je inlevingsvermogen of je pijn peilen, of je blijdschap of goede wil. Met andere woorden, je karakter, wie je bent als mens, je geest kun je alleen manifesteren in je gedrag.

Het onderwerp spiritualiteit en werk wordt steeds populairder. Het vormt beslist een van de filosofische pijlers van dienend leiderschap, maar vaak is men geneigd te denken dat het alleen aankomt op 'het spirituele gevoel'. Je praktische uitdaging voor alledag op je werk is echter geen goeroe zijn, maar een leider, oftewel geen woorden maar daden.

Ik begin dit boek dus met twee hoofdstukken over de thema's zijn en gedrag.

In hoofdstuk 1 ga ik specifiek in op de kenmerken van dienend leiderschap; de vijf manieren van zijn waardoor je kunt groeien en vordering kunt boeken als leider, mits je ze onder de knie krijgt. Uit deze kenmerken vloeit vanzelf een bepaald gedrag voort en

aan dit gedrag kunnen mensen je leiderschap herkennen en ervan profiteren. Ik heb mijn best gedaan om levensechte voorbeelden te geven waaruit je lering kunt trekken en die je kunt toepassen op je eigen leiderschapsituatie.

In hoofdstuk 2 plaats ik de thema's zijn en gedrag in een organisatiekader om het soms vage, moeilijk te vatten onderwerp visie te behandelen. Een dienend leider dient ervoor te zorgen dat mensen in de organisatie de visie doorgronden. Verder dient de leider mensen te helpen die visie te verenigen met hun eigen visie, zodat de doelen die zij willen bereiken op één lijn komen met de doelen van de organisatie.

Op de grondvesten van deze twee hoofdstukken, het zijn en gedrag van de leider en de mensen in een organisatie, bouw ik de rest van het boek.

Hoofdstuk 1

Kenmerken van de dienende leider

In de *Muiterij op de Caine*, de levendige, complexe roman over de Tweede Wereldoorlog, beschrijft Herman Wouk een torpedobootjager als 'een groots plan dat is ontworpen door genieën om te worden uitgevoerd door idioten'. Deze definitie is ietwat cynisch, en mogelijk overdreven, maar tot voor zeer kort – zo'n vijftien, twintig jaar geleden – kon je precies hetzelfde zeggen van onze organisatiesystemen. Ze waren bedoeld om in grafische vorm weer te geven – organogrammen, stroomdiagrammen, roosters en in steen gehouwen plannen – hoe je je organisatie moest leiden en je mensen moest managen. Als je die grootse plannen en regels precies volgde, draaide je organisatie wel. Deze systemen werden bedacht door genieën die ervan uitgingen dat de doorsneewerker gewoon kon aanhaken en zich redelijk van zijn taak kon kwijten zonder risico dat de organisatie zou instorten.

Zulke systemen maakten het werk gemakkelijker. Maar er gebeurde iets. Om te beginnen ontdekten we dat ze niet echt werkten. En als ze ooit hadden gewerkt, ontgroeiden de organisaties ze. Bovendien veranderde de wereld zo drastisch dat de oude regels niet langer opgingen.

Temidden van al deze veranderingen ontstond een wolk aan reacties, van Total Quality Management (TQM) tot re-engineering en de lerende organisatie. Er veranderde van alles, maar op het werk zien we nog steeds burn-out, frustratie, ontevredenheid, en vaak een algemene malaise grenzend aan serieuze problemen met het moreel.

En dat terwijl de werkloosheid laag is en de mensen in het algemeen economisch beter af zijn dan voorheen.

Wat schort eraan? Volgens mij een diepere verbinding met het werk, een verbinding die boven positie, macht en geld uit gaat, een

verbinding die eerdere generaties hadden, maar die wij niet lijken te hebben.

Ik noem die verbinding, die diepere betekenis, de werkspirit. Voordat we beginnen aan het pièce de resistance van dit boek – de ideeën en technieken om je spirit elke dag toe te passen – ga ik even in op een onderwerp waarover mensen niet zo snel praten. Ik probeer iets onder woorden te brengen wat bijna niet onder woorden te brengen is. Misschien kan ik het best beginnen met een gedicht

RECESSIES

Waarom blijven we maar doorgaan,
onder zoveel druk, als de zaken zonder enige reden niet goed gaan,
als alles wat we goed doen, misgaat,
als de bank iets doet en de rentetarieven iets doen,
en iemands idee van consumentenvertrouwen iets doet
en de honden geen hondenvoer eten?
Waarom blijven we laat doorwerken,
en gaan we elke morgen terug,
levend op koffie en wachtend tot het ergste achter de rug is.
Cijferend alsof het antwoord in een computer ligt en niet in de mensen die plotseling zonder enige reden het geld in hun zak houden en de producten in de schappen laten liggen?
Waarom kappen we er niet gewoon mee,
waarom blijven we het proberen,
en gaan we niet iemands kantoor binnen
met een half idee
in de hoop dat zij de andere helft heeft,
in de hoop dat er gebeurt wat er soms gebeurt,
iets, een klik, het moment
waarop twee of drie mensen die bij elkaar zitten
een ingeving krijgen die ze nog nooit hebben geprobeerd
maar toch weten dat ze daarmee iets kunnen aanvangen?
Kan het zijn,
dat we al die vervelende dingen doen

voor die momenten
dat we een ingeving krijgen
iets wat in zich draagt,
een nieuw leven, nieuwe hoop,
als iets onzichtbaars waarop de zon valt,
Als een gebed dat wordt beantwoord?

Ik wilde dat ik kon zeggen dat we als mens meestal verbinding maken met elkaar door vreugde en feestelijkheid. Dit zijn belangrijke manieren om verbindingen te maken, maar vaak voel je de diepste verbindingen door je verliezen, je verdriet, je teleurstellingen. Ga maar na.

Heb je ooit een ernstige ziekte of sterfgeval in je familie gehad? Hoe reageerden je collega's? Stonden ze klaar voor je? Stuurden ze je een bericht van troost, medeleven, steun? Maakten ze het je gemakkelijk op het werk in die dagen?

Voor de meeste mensen luidt het antwoord op de laatste drie vragen: ja, ja en ja.

Nog een vraag: was je verrast dat een van deze hulpvaardige, troostrijke collega's iemand was tegenover wie je niet zo positief stond? Misschien vond je haar dominant, of bemoeiziek, storend, hinderlijk. Het zou me niet verbazen.

Dan heb je namelijk een belangrijke waarheid ontdekt, waarop onze houding tegenover andere mensen is gebaseerd: de overeenkomsten tussen mensen – wie ze ook zijn, welke functie ze ook bekleden – zijn groter dan de verschillen. Onder de oppervlakte hebben we allemaal ongeveer dezelfde verwachtingen en angsten, verlangens en ambities. We hebben lief, we vieren feest, we lijden verlies, we hebben verdriet.

Dit simpele feit overstijgt al het andere en dit simpele feit is de pijler van een houding die de werkplek werkelijk kan transformeren als we een paar richtlijnen leren en in praktijk brengen over ons zijn en gedrag.

Een regel van een oude spiritual luidt als volgt: 'Iedereen die praat over de hemel, gaat er nog niet heen.' Daar heb ik in de loop der jaren vaak aan gedacht, als ik topfunctionarissen hoorde pra-

ten over TQM, en zag hoe ze het vervolgens gebruikten om hun medewerkers in de tang te nemen. Ik moest eraan denken als er met veel bombarie werd gepraat over 'teams', terwijl ik zag dat veel bedrijven teams gebruikten als truc bij inkrimpingen. Ik moest eraan denken als ik managers met grote woorden hoorde spreken over empowerment, terwijl ze hun medewerkers voortdurend op de vingers bleven kijken. Praatjes vullen geen gaatjes.

Dat is niets nieuws. Maar een ander thema krijgt de laatste tijd veel aandacht, omdat het mogelijk enorme veranderingen teweeg zal brengen op het werk, in het leven van de medewerkers in het algemeen en in jouw leven in het bijzonder.

Het thema is spiritualiteit en werk.

Ik hoor het gezucht en gekreun al: Weer zo'n soft boek van een zelfverklaarde goeroe die zegt dat 'we allemaal van elkaar moeten houden om productief te worden'.

Dat mag je gerust denken. Ik zal niet proberen die scepsis uit je hoofd te praten. Ik wil het hebben over hoe je moet zijn, niet wat je moet doen, om te zorgen dat de werkspirit werkt, om een leider te worden die dient en niet verwacht te worden bediend.

Ik gebruik de term 'werkspirit' om onderscheid te maken tussen je spiritualiteit op het werk en de persoonlijke spiritualiteit die je ontleent aan je relatie met het gewijde, met God, met een hogere macht. Natuurlijk is de spiritualiteit die je meebrengt naar je werk, afkomstig uit dezelfde bron, maar hij wordt geuit in een andere context. Hoe kun je je spiritualiteit uiten op het werk, in je houding ten opzichte van je werk, in je relatie met je medewerkers, collega's klanten, leveranciers en anderen? Dat is de vraag en de uitdaging, want je spiritualiteit op het werk uit zich in je houding en gedrag, en ook in je relaties. Spiritualiteit manifesteert zich meestal als dienstbaarheid.

Ik heb het al vaker gezegd en ik zeg het nog eens: bij zakendoen gaat het om mensen. Zakendoen is van, gaat over en is bestemd voor mensen. En hoe je tegenover al die mensen staat, bepaalt uiteindelijk of je spiritualiteit zich uit in de context van je werk.

Ik heb het niet over een arbitraire beslissing in de trant van: 'Laten we allemaal eens even spiritueel wezen. Dan zijn we gelukki-

ger en productiever.' Het is geen truc, geen foefje. Het is zelfs niet eens een proces, maar een bewuste keuze hoe je wilt zijn, hoe je je leven verkiest te leven, thuis en op het werk.

Ik weet dat het niet van deze wereld lijkt, te los van de realiteit van het werk, dit idee van zijn tegenover doen. Ik wil dus duidelijk stellen dat – volgens mij – wat je doet op je werk een directe afspiegeling is van hoe je bent. Als je die verbinding tussen je spiritualiteit en je werk wilt maken, ligt het bewijs daarvan – in de ogen van andere mensen – in wat je doet en de manier waarop je kiest te doen wat je doet, van een functioneringsgesprek tot het leiden van een vergadering, tot, ja zelfs iemand ontslaan.

Ik wil vijf manieren van zijn presenteren waarmee je je een onwrikbare houding van dienstbaarheid eigen maakt, dus naar een zinvolle uiting van je spiritualiteit op het werk. Als je deze vijf kenmerken kunt omarmen, ben je het best in staat gebruik te maken van alle ideeën en technieken uit dit boek.

DE VIJF MANIEREN VAN ZIJN

Authentiek zijn
Kwetsbaar zijn
Ontvankelijk zijn
Aanwezig zijn
Nuttig zijn

Authentiek zijn

Wat betekent het om authentiek te zijn? In eenvoudige bewoordingen betekent het dat je bent wie je bent: in elke situatie dezelfde persoon. Dat je dezelfde waarden hanteert, welke rol je ook hebt. Dat je altijd je echte zelf bent. Je kent misschien de uitdrukking 'Hij is zichzelf'. Dat bedoel ik. Jezelf zijn.

Ik herinner me een moment in mijn carrière dat ik een ernstig conflict had met de vice-president die aan het hoofd van mijn afdeling stond. Ik had zijn baan gekregen en had – en dat was mis-

schien een beetje arrogant van mij – het idee dat het aan mij was om deze functie uit te voeren en in te vullen. We zaten elkaar direct al in de haren. Uiteindelijk kreeg ik een aantrekkelijk aanbod uit New York voor een belangrijke functie in onze bedrijfstak. Dus ik nam ontslag.

Mijn grote baas, de CEO van het bedrijf, vroeg me telefonisch mijn ontslagbrief nog niet in te leveren. Hij wilde overvliegen uit New York om me te spreken. Ik stemde toe, maar zei dat ik niets kon beloven. Mijn nieuwe werkgever wachtte op mijn jawoord om een persbericht te kunnen opstellen. Dit was geen tactische manoeuvre van mijn kant. Ik geloof niet in zulke ultimatums of manoeuvres. Het zou helemaal niet authentiek geweest zijn voor mij om zo'n stunt uit te halen.

Om vier uur 's middags ging ik naar het kantoor van de CEO en gaf hem de brief. Hij keek me recht in de ogen, legde zijn hand op mijn arm en zei: 'Ik ben zo'n klootzak geweest, het spijt me. Ik wist dat dit een groot probleem was, en ik hoopte dat het vanzelf over zou gaan. Ik had beter moeten weten. Ik had moeten weten dat de structuur die ik had opgezet je geen vrijheid gaf om de creatieve taak te vervullen die ik van je verwachtte. Het spijt me. Ik zal er iets aan doen. Ik heb je nodig om de visie te helpen uitvoeren. Wil je alsjeblieft blijven?'

Om een lang verhaal kort te maken, ik bleef. Niet voor meer geld of macht of een belangrijke functie. Maar omdat ik de CEO geloofde. Ik had altijd in hem geloofd als visionair leider, maar op dat moment kreeg ik hem te zien als een eerlijk, authentiek mens, die bereid is zijn fouten toe te geven, die ongeacht zijn positie of ego niet te beroerd was zijn excuses aan te bieden aan iemand die lager stond in de hiërarchie.

Op het eerste gezicht gezien lijkt dit misschien niet zo moeilijk, maar we worden veelal geconditioneerd om niet authentiek te zijn. In het proces van socialisering, waarin ons wordt geleerd hoe we ons in de wereld dienen te gedragen, leerden we van onze ouders niet alles te zeggen wat we voelden of dachten. Dit nemen we ook mee naar het werk, waar we leren – door regelrechte instructies of uit eigen waarneming – dat sommige onderwerpen

DEEL II

DE DIENENDE LEIDER ALS MANAGER: DE PRAKTISCHE ZAKEN

Niet elke manager kan een leider worden, maar elke leider dient goede managementkennis en -vaardigheden te hebben en te laten zien. Sommige mensen die graag een leider willen zijn, willen dit niet horen. In hun opvatting hoeven leiders zich alleen druk te maken om 'het grote overzicht'. Ter verdediging van die opvatting halen ze graag de beroemde omschrijving aan: 'Managers concentreren zich op dingen goed doen en leiders concentreren zich op de goede dingen doen.'

Ik haal die omschrijving ook zelf vaak aan, maar niet om afstand te doen van managementvaardigheden en zeker niet als excuus om niet te weten wat die vaardigheden inhouden. Het punt is te omschrijven wat een manager nog meer moet doen (zich concentreren op hoe hij iets doet) om een leider te worden (zich concentreren op wat hij doet en hoe hij moet zijn). Er is een beroemd schilderij van George Washington die de rivier de Delaware oversteekt. Mensen die menen dat je voor leiderschap geen managementvaardigheden nodig hebt, denken dat waarschijnlijk omdat Washington staande in de boot is afgebeeld, zijn blik strak op de kust in de verte gericht. Ze denken waarschijnlijk dat hij nooit heeft hoeven leren roeien of dat hij niet direct toezicht kon houden op het roeien. Je vindt dit misschien een onnozel voorbeeld, maar in zijn eenvoud illustreert het drie functies in een organisa-

tie: werkers (degenen die roeien), toezichthouders of managers (zij die toezicht houden op het roeien en zorgen dat iedereen weet wat hij moet doen, de uitrusting heeft om het te doen, en dat de werklast eerlijk is verdeeld) en leiders (Washington weet waar ze heengaan en waarom, en wij gaan ervan uit dat hij zijn uiterste best heeft gedaan om een visie op de overwinning te formuleren).

Hoewel de psychologische, emotionele en spirituele voorbereiding op leiderschap in je binnenste begint, als onderdeel van je innerlijk leven, begint de voorbereiding op leiderschap op organisatieniveau met de basisprincipes van management. Wanneer je je echter voorbereidt op dienend leiderschap, dien je de basisprincipes van management met dezelfde dienstbare houding uit te oefenen. Dan kun je niet van bovenaf bevelen geven in de hoop dat je je op de een of andere manier tot een dienend leider ontwikkelt.

Als dienend leider/manager dien je precies dezelfde uitdagingen aan te gaan als alle andere managers: goede mensen vinden, hen opleiden, hun een werkomgeving leren begrijpen waar dienend leiderschap de norm is, organisatie-instrumenten als functieomschrijvingen en prestatienormen gebruiken om helder te krijgen wat er gedaan moet worden en de middelen bieden zodat mensen productief kunnen zijn.

In dit deel ga ik in op deze managementinstrumenten en in de volgende hoofdstukken vertel ik je hoe je tegenwoordig in de praktijk omgaat met management en leiderschap.

Hoofdstuk 3

De juiste mensen zoeken

Met 'de juiste mensen' bedoel ik de mensen die de cultuur van dienend leiderschap accepteren en hierin floreren, met name managers die laten zien dat ze beschikken over de capaciteiten om zelf zo'n leider te worden. Hoe kun je er zeker van zijn dat de managers die je aanneemt, het concept dienend leiderschap belichamen en propageren?

Niets kan uiteraard de plaats innemen van je eigen indrukken tijdens een sollicitatiegesprek, maar je kunt ook de eenvoudige vragenlijst gebruiken die ik heb ontwikkeld om inzicht te verschaffen in de grondregels over management die een potentiële manager eropna houdt. Je kunt de sollicitant de tijd geven om over de vragen na te denken en deze schriftelijk laten beantwoorden, waarna je de antwoorden tijdens het gesprek bespreekt. Je kunt de vragenlijst ook gewoon als richtlijn tijdens het gesprek gebruiken. Mogelijk wil je er nog wat vragen aan toevoegen en ze in je eigen woorden stellen. Deze vragenlijst gaat duidelijk niet over specifieke vaardigheden en dat is ook niet de bedoeling. Ik ga ervan uit dat je reeds hebt vastgesteld dat de kandidaat over de relevante vaardigheden, ervaring en diploma's beschikt.

VRAGENLIJST

1 *Wat is de persoonlijk betekenis van de carrière die u hebt gekozen?*

2 *Denkt u dat de meeste mensen hun werk goed willen doen?*
Als het antwoord 'nee' luidt, beëindig het gesprek dan zo snel mogelijk.

3 *Als het antwoord 'ja' luidt, vraag dan: 'Denkt u dat de meeste mensen hun uiterste best doen om hun werk goed te doen als men hun opdraagt hun werk goed te doen?'*
Als het antwoord 'nee' luidt, beëindig het gesprek dan zo snel mogelijk.

Opmerking: Een van de fundamenten van dienend leiderschap is vertrouwen. Veel te veel managers proberen te werken zonder een basisvertrouwen tussen manager en werknemer. Een manager die niet gelooft dat de meeste mensen hun werk goed zullen doen als men ze opdraagt hun werk goed te doen, kan volgens mij geen dienend leider worden.

4 *Wilt u dat men u ziet als manager of als teamlid?*
Het antwoord op deze vraag is uiteraard 'teamlid', waarna je de volgende vraag stelt: 'Waarom?'

Het antwoord dat je wilt horen moet iets te maken hebben met de opvatting dat het belangrijk is niet als baas maar als collega te worden beschouwd. Tegelijkertijd wil je horen dat de manager altijd de verantwoordelijkheid draagt voor de resultaten, ook al functioneert hij niet als een traditionele 'baas'. Dit is lastig, want de sollicitant moet inzien dat hij zich onder de mensen dient te begeven, dat hij de middelen verschaft en dienstbaar is, maar tegelijkertijd mag hij nooit uit het oog verliezen dat hij verantwoordelijk is voor het welzijn van die mensen en dat hij verantwoording moet afleggen voor hun functioneren en prestaties.

5 *Wat is uw houding en filosofie ten opzichte van uw verantwoordelijkheid voor het hele leven van uw werknemers, dus niet alleen hun carrière? Met andere woorden, maakt u zich druk om de gezondheid en het welzijn van uw werknemers buiten hun werk? En om de gezondheid en het welzijn van de familie van uw werknemers?*

Dit zijn vragen om te bespreken en er zijn geen absoluut goede antwoorden, maar er moet wel een balans zijn tussen gepaste zorg voor de organisatiedoelen en aandacht voor de menselijke behoeften van de individuele werknemer. Iemand die graag een dienend leider wil worden, dient te onderkennen dat effectiviteit en productiviteit direct worden beïnvloed door situaties en gebeurtenissen buiten het werk. Je wilt op z'n minst dat de kandidaat laat zien dat hij dit onderkent. Je hoeft niet precies te horen hoe hij op specifieke situaties reageert, maar dit is een vruchtbaar onderwerp om de managementfilosofie die iemand in essentie aanhangt te verkennen.

6 *Wat zijn de kwaliteiten of kenmerken die u het meest bewondert of die volgens u het belangrijkste zijn in een leider/manager?*

U kunt uw eigen ideeën hebben over dit antwoord, maar enkele van de volgende elementen moeten erin voorkomen: rechtvaardigheid, eerlijkheid, vertrouwen, gevoeligheid, respect, integriteit, openheid en authenticiteit.

7 *De leider van een bedrijf moet primair verantwoordelijkheid afleggen aan de:*

a *aandeelhouders (eigenaren);*
b *klanten;*
c *aannemers;*
d *werknemers;*
e *gemeenschap;*
f *alle bovengenoemde partijen in gelijke mate*. Het antwoord is f.

8 *Welke kenmerken zijn volgens u de belangrijkste kenmerken van een werkomgeving? Kies er drie uit.*

a *Iedereen vindt elkaar aardig.*
b *Er zijn geen meningsverschillen.*
c *Er is een houding van open en eerlijke communicatie.*
d *Mensen mogen kritiek geven – op elkaar, op u, op het beleid, op het bedrijf – zonder dat ze daarvoor moeten boeten.*
e *Alle meningsverschillen worden opgelost voordat ze bij u onder de aandacht kunnen worden gebracht.*
f *Het management doet altijd zijn best om ieders mening te horen voor-*

dat er een beslissing wordt genomen.

g *De meerderheid beslist.*

h *Mensen zijn doorgaans afhankelijk van u — het management— voor beslissingen.*

i *Bedrijfsbeleid en -procedures worden geacht in het belang van ieder te zijn en worden nooit ter discussie gesteld.*

j *De communicatie verloopt hiërarchisch en volgt de bevelsketen.*

k *De beste ideeën zegevieren; hiërarchie doet er niet toe.*

Je wilt drie van de volgende vier antwoorden horen: c, d, f en k.

9 *De voornaamste zorg van een leider van een bedrijf moet zijn:*

a *winst (omzet);*

b *klantenservice;*

c *de behoeften van de werknemers;*

d *overleven;*

e *productkwaliteit;*

f *alle bovengenoemde antwoorden evenzeer.*

Al deze elementen zijn belangrijk en deze vraag kan tot een verdere discussie leiden. De meeste deskundigen zijn het erover eens dat overleven het voornaamste is. Met andere woorden, je zou nooit de hele onderneming opofferen voor een van de andere elementen. Maar je mag nooit de wet overtreden of je onethisch gedragen om het bedrijf te redden. Na overleven zet de dienend leider de behoeften van de werknemers zo niet boven dan toch op gelijke hoogte met de andere elementen.

10 *Als u de perfecte, utopische werkomgeving zou kunnen scheppen, hoe ziet die er dan uit? Hoe gaan mensen daar met elkaar om, hoe krijgen mensen erkenning en worden ze beloond, hoe komt macht tot uitdrukking?*

11 *Als u uw eigen grafschrift kon schrijven, iets wat op uw grafsteen zou komen te staan, wat zou het over u als persoon en als manager zeggen?*

DEEL III

DE HARDE WERKELIJKHEID IN ORGANISATIES

In Japan hebben ze een raadseltje: Wie moet moeilijke dingen doen? Het antwoord: Degenen die het aankunnen.

Zelfs als op je werk de beste principes van dienend leiderschap in acht worden genomen, zijn er mensen die niet reageren. En er zijn problemen die zelfs de meest ontwikkelde en geavanceerde dienende leider niet kan oplossen. Met het oog op deze mensen en deze problemen dient de dienende leider het antwoord niet uit de weg te gaan en iemand te worden die het aankan.

Graag zou ik je verzekeren dat je met alle kenmerken van dienend leiderschap en een werkgemeenschap op basis van de principes die we hebben besproken, nooit stuit op de problemen waarmee alle andere leiders te maken krijgen, ook de oude topdown leiders. Maar dat zou gelogen zijn.

Ongeacht de structuur, de omgeving of de leiderschapsstijl bestaan organisaties uit mensen en daardoor zijn ze een afspiegeling van de sterke en zwakke punten van de condition humaine. Er zijn altijd mensen die vertrouwen niet kunnen aanvaarden, die concurrentie en confrontatie prefereren boven samenwerking en consensus. En mensen die het gewoon geen moer kan schelen. Er zijn altijd goede, ijverige en productieve mensen die door allerlei situaties kampen met slopende persoonlijke problemen. Er zijn altijd ongelukken, sterfgevallen, handicaps van medewerkers en ge-

zinsleden. Gevallen van alcoholmisbruik en andere verslavingen. Ongepaste romances op het werk. Seksuele intimidatie. Botsende karakters. Ja, en beslist ook aanklachten.

Wel kan ik je verzekeren dat in een omgeving met dienend leiderschap de kans groter is dat problemen en issues eerlijk en billijk worden aangepakt. En dat de kans groter is dat mensen worden gesteund wanneer ze worstelen met persoonlijke problemen.

Het hangt allemaal af van de leider. Je vermogen om deze onthutsende, ontmoedigende uitdagingen het hoofd te bieden zal op de proef worden gesteld. Vaak zul je hierbij moeten putten uit de diepste reserves van je emotionele, psychologische en spirituele uithoudingsvermogen. Leiderschap begint van binnen, met zelfbewustzijn. En in het proces van leiderschap zijn intense reflectie en introspectie vereist. Zonder zelfkennis kun je in zulke situaties nooit de gevoeligheid en alerte reactie aan de dag leggen die worden vereist van een dienend leider.

Ik deel deze problemen in drie categorieën in, maar het zal je niet verrassen dat ze elkaar vaak overlappen. Wat als persoonlijk probleem begint, kan gemakkelijk een juridisch probleem worden. En wat als organisatieprobleem begint, kan leiden tot persoonlijke problemen. Enzovoort.

Hoe dan ook, het is wel handig om de harde werkelijkheid op het werk in drie terreinen in te delen: organisatieproblemen, persoonlijke problemen en juridische problemen.

Hoofdstuk 7

Organisatorische aandachtspunten

Met organisatieproblemen bedoel ik zaken als een negatieve beoordeling, ontslag en reorganisaties. Ik vind eerlijkheid een van de cruciale kenmerken voor de dienende leider, maar ik weet hoe moeilijk het is eerlijk te zijn. Het is gemakkelijk om complimenten te geven. Goed werk, Jim! Niks moeilijks aan. Het is veel moeilijker om negatieve dingen te zeggen, in welk land of welke organisatie je ook werkt. Ik heb geconstateerd dat managers op alle niveaus het vaakst de mist in gaan doordat ze uit angst, onvermogen, tegenzin niet uit hun mond kunnen krijgen 'Jim, je doet je werk niet goed', om hieraan vervolgens een negatieve beoordeling te verbinden. De meeste mensen willen hun werk goed doen. En ze zullen dat ook doen als ze het vertrouwen krijgen. Dat is de regel, maar houd er wel rekening mee dat niet iedereen vertrouwen kan accepteren, en dat niet iedereen zijn werk goed wil doen. Het is jammer maar waar, vroeg of laat krijg je met zulke mensen te maken.

De negatieve beoordeling

Als je goede systemen hebt opgezet, zoals beschreven in hoofdstuk 5, heb je een goede basis. Systemen en procedures maken het persoonlijk gedeelte van het proces nog niet gemakkelijker. Kies een tijd en een plaats en bereid je vastbesloten op de negatieve beoordeling voor. Wacht niet tot het reguliere functioneringsgesprek is ingeroosterd. Zie je dat er redenen zijn voor een negatieve beoordeling, dan maak je zo snel mogelijk een afspraak. Uiteindelijk is het doel iemand een kans te geven er iets aan te doen en een proeftijd of zelfs ontslag te voorkomen.

Zo'n gesprek hoeft niet uit te lopen op een confrontatie, maar

DEEL IV

HET EVENWICHT

De eminente hoogleraar en auteur Peter Vaill noemt management een uitvoerende kunst. Ik ben het ermee eens en als we het circus ook tot de uitvoerende kunsten rekenen, is een manager een groot evenwichtskunstenaar.

Als manager ben je voortdurend aan het koorddansen. In handboeken bedrijfswetenschappen wordt 'representatie' genoemd als een van de kenmerken van management. Dit betekent dat je de gezichtspunten, filosofieën, directieven van de organisatie of van het topmanagement vertegenwoordigt tegenover je mensen en omgekeerd de zorgen, interesses en ideeën van je mensen bij het topmanagement. De handboeken vertellen je niet dat geen van beide groepen ooit vindt dat je het goed genoeg doet. Het topmanagement vindt waarschijnlijk dat je de mensen te veel in de watten legt, uitvluchten voor hen verzint, terwijl je medewerkers vinden dat je onvoldoende opkomt voor hun belangen of dat ze een onevenredig deel van het werk op hun bord krijgen. Dit koorddansen hoort erbij. Zelfs de meest verlichte dienende leiders moeten eraan geloven, ondanks al hun pogingen met iedereen open en eerlijk te communiceren.

Maar de evenwichtskunst behelst meer dan de balans tussen management en medewerkers. Het gaat ook om het vinden van een balans in de salariëring, en de bonus- en vertrekregelingen van topbestuurders. Hoe inspireer en motiveer je als dienend leider mensen in een omgeving waar topbestuurders een gouden handdruk krijgen bij een reorganisatie? Hoe motiveer je hen om hun beste beentje voor te zetten bij het realiseren van de missie om de betekenis van de organisatie en henzelf te vervullen?

Verschillen van mening en conflicten zijn inherent aan menselijke activiteiten. Ze kunnen zich voordoen tussen collega's, afdelingen of groepen en zelfs tussen de leider en andere leiders. Hoe reageer je hierop als dienend leider? En als het conflict niet kan worden opgelost, hoe kun je het dan zo managen dat de missie van individuen of de groep niet in gevaar komt?

En hoe is het gesteld met het gezins- en gemeenschapsleven? In sommige groepen en sectoren wordt er niet gediscussieerd over de fixatie op werk die grenst aan verslaving, of deze grens overschrijdt. Je kunt dit toeschrijven aan veeleisende werkgevers, maar er is meer aan de hand. Sommige mensen zijn liever op het werk dan thuis. Ze hebben meer greep op hun leven, er is minder ruis. In hun werk vinden ze meer vervulling dan in hun verantwoordelijkheden en activiteiten in het gezin.

Dit uit zich ook in de onwil om deel te nemen aan gemeenschapsactiviteiten, de verantwoordelijkheden van het burgerschap zogezegd, zoals een bijdrage leveren in vrijwilligersorganisaties. Sommige managers stoort dit mogelijk niet. Als de werknemer meer tijd op het werk wil doorbrengen, vinden ze dat prima. Dienende leiders houden zich verre van zo'n kortzichtig perspectief. Maar hoe dient hij dan te reageren? En in hoeverre moet de leider zich verantwoordelijk voelen voor het welzijn van de medewerker en zijn gezin? Hoe bewaart de leider het evenwicht in tijden van crisis en falen?

In de vier hoofdstukken van dit gedeelte doe ik een poging deze vragen te beantwoorden en bied ik dienende leiders handvatten om te gaan met de dilemma's die ontstaan in de afweging tussen het belang van de organisatie en het belang van zijn mensen.

Dienend leiderschap en de loyaliteitscrisis

Het is een lastig parket. Terwijl steeds meer bedrijven het moeten hebben van kennis, informatie en dienstverlening – dus voor hun succes afhankelijk zijn van mensen – beschouwen steeds meer jonge mensen zich als baas over hun eigen carrière. Ze willen voor hun succes niet zo afhankelijk zijn van een organisatie.

Terecht vragen veel topfunctionarissen zich af welk effect dit scenario van de nieuwe werkplek en de nieuwe werker heeft op de loyaliteit. Er was altijd een soort sociaal fundament in functionerende organisaties, een verstandhouding tussen medewerker en bedrijf, een soort lijm die de onderneming bijeenhield. Zo'n fundament gaat verder dan standaardincentives in de vorm van beloning en emolumenten. Een basiskenmerk van dit fundament noemen we loyaliteit, bij gebrek aan een betere term. Het idee van eigen baasjes, van medewerkers die intekenen op een bepaalde functie, net lang genoeg om vaardigheden en ervaring op te bouwen die goed staan op hun cv om vervolgens de volgende kans te grijpen, lijkt de definitie van loyaliteit te ondermijnen. Welk effect heeft dit op het werken in organisaties zoals we dit kennen?

Mijn antwoord daarop is dat loyaliteit zoals dit in zoveel bedrijven was gedefinieerd, sowieso weinig belangrijk was, maar dat loyaliteit in de juiste definitie cruciaal is voor de werkgemeenschap.

Allereerst zet ik een paar mythen over loyaliteit op een rijtje:

- Mythe: Loyaliteit is een voorwaarde om in dienst te zijn.
- Mythe: Loyaliteit is slechts een gevoel, en dus moeilijk met zekerheid waar te nemen.
- Mythe: Lange werkdagen zijn een teken van loyaliteit. De loyaalste medewerkers zijn degenen die de langste dagen maken.

- Mythe: De loyaalste mensen zijn degenen die geen beroering veroorzaken, maar het beleid, de procedures en beslissingen zonder vragen of tegenwerpingen accepteren.
- Mythe: Een loyale medewerker zoekt of overweegt geen functie in een andere organisatie.
- Mythe: Loyaliteit is per definitie voor de lange termijn. Je kunt niet 'een tijdje' loyaal zijn.

Deze beweringen over loyaliteit gingen waarschijnlijk vroeger al niet op, en in de nieuwe werkplek met de nieuwe medewerkers kloppen ze al helemaal niet. Als er nu een loyaliteitscrisis is, zoals veel waarnemers geloven, kunnen we zeggen dat de bedrijven deze over zichzelf hebben afgeroepen in de jaren tachtig en negentig. In naam van herstructurering en efficiëntie, en vaak louter en alleen om indruk te maken op de financieel analisten, ontsloegen ze duizenden mensen. Voorheen was loyaliteit vooral eenrichtingsverkeer, tenminste zo zagen veel topmensen oude stijl het. De medewerker moest loyaal zijn aan de organisatie. Toen eind jaren tachtig al die massaontslagen en inkrimpingen gaande waren, vroeg een CEO me: 'Jim, waar zijn toch die goede oude loyale medewerkers?' Het kostte me moeite om niet te zeggen: 'Wat denk je? Je hebt ze ontslagen.'

Veel te vaak werd loyaliteit geacht persoonlijk te zijn: mijn mensen zijn loyaal aan mij. Wee degene die over onze afdeling praatte met iemand van een andere afdeling. Maar dat was namaakloyaliteit en eigenlijk alleen belangrijk voor het ego van de baas.

De dienende leider handelt niet vanuit zijn ego en verwacht geen ouderwetse loyaliteit aan de baas. De dienende leider weet hoe loyaliteit echt werkt, en koestert deze.

De dienende leider handelt niet vanuit zijn ego en verwacht geen ouderwetse loyaliteit aan de baas. De dienende leider weet hoe loyaliteit echt werkt, en koestert deze. Een paar feiten over loyaliteit om de oude mythen uit de weg te ruimen.

Loyaliteit is meer dan een gevoel dat niet kan worden waargenomen. Het is een gedragsvorm, of een reeks gedragingen. In dit opzicht lijkt het op liefde. Degene die beweert loyaal te zijn en geen loyaal gedrag aan de dag legt, is niet loyaal. Zoals degene die beweert lief te hebben, maar zich niet liefdevol gedraagt.

Wat is loyaal gedrag? Voor de medewerker is dit gewoon: het werk doen dat is overeengekomen, naar beste vermogen, eerlijk en integer. Gevoel hebben voor en handelen in het belang van de organisatie en collega's. Zulk gedrag inspireert collega's en de organisatie tot loyaal gedrag. Voor de organisatie en zijn leiders betekent loyaliteit aan de medewerker dat ze eerlijk zijn en vertrouwen in hen hebben. Dat ze mensen behandelen als individuen en niet als een nummer; dat ze juist reageren op de speciale behoeften, middelen ter beschikking stellen en het allerbelangrijkst, dat ze integer handelen. Dat wil zeggen dat ze open zijn in hun communicatie, informatie delen, doen wat ze zeggen te zullen doen. Dergelijk gedrag inspireert mensen tot loyaliteit en ze verdienen dat ook.

Loyaliteit wordt niet beïnvloed door macht en kan dus niet worden afgedwongen. Loyaliteit moet je verdienen. Loyaliteit is een kwestie van tweerichtingsverkeer, of eigenlijk nog meer richtingen, bedrijf naar medewerker, medewerker naar bedrijf, medewerker naar collega, enzovoort. Zo'n loyaliteit is niet achterhaald op het werk van nu, met de nieuwe werknemers. Ik heb hem gezien in allerlei bedrijven. Wel moeten we beseffen dat – anders dan vroeger – loyaliteit geen levenslange verbintenis inhoudt, noch voor het bedrijf, noch voor de medewerkers.

Voor de organisatie en zijn leiders betekent loyaliteit aan de medewerker dat ze eerlijk zijn en vertrouwen in hen hebben. Dat ze mensen behandelen als individuen en niet als een nummer; dat ze juist reageren op de speciale behoeften, middelen ter beschikking stellen en het allerbelangrijkst, dat ze integer handelen.

dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten, de koning incluis.

De koning herinnert de groep eraan dat morgen het feest van St. Crispin is. Over een aantal jaren, zo oppert hij, zal iedereen zich morgen herinneren. Dan schildert hij een beeld van een toekomstige St. Crispin's Day alsof elke soldaat het heeft overleefd en zijn buren te gast heeft. 'De oude soldaat,' zo zegt hij 'stroopt zijn mouw op en laat zijn littekens zien en zegt: Deze wonden kreeg ik op Crispin's Day. Oude mannen… zullen zich herinneren welke wapenfeiten zij die dag verrichtten.'

Onze namen zullen vers in het geheugen liggen, zegt hij, voortbordurend op het heldhaftige beeld. Vervolgens roept hij de namen van degenen die naar de toespraak luisteren alsof er een dronk wordt uitgebracht op dit feestmaal van de toekomst. Op het hoogtepunt van deze scène, is het moreel zichtbaar gestegen en spreekt hij de beroemde regels: 'En Crispin zal nooit meer voorbijgaan, vanaf deze dag tot het eind van de wereld, zonder dat aan ons wordt gedacht, ons kleine groepje, hecht als broers, want wie vandaag met mij zijn bloed vergiet, zal mijn broer zijn… en heren in Engeland, die nu in bed liggen, zullen zich vervloekt wanen dat ze niet hier waren, en weinig zelfrespect hebben als ze iemand spreken die met ons vocht op St. Crispin's Day.'

Als een koerier de naderingen van de Fransen meldt, eindigt de koning zijn toespraak met 'Alles is gereed, als wij geestelijk gereed zijn.'

In leiderschapsworkshops gebruik ik vaak een video van deze toespraak, om te laten zien hoe krachtig taal is en hoe waardevol als leiderschapsinstrument. In crisistijd is taal soms het enige instrument waarover je beschikt.

En als het je niet lukt? Dan word je mogelijk evengoed ontslagen, maar bedenk wel: er is een groot verschil tussen het besef dat iets wat je hebt geprobeerd niet is gelukt enerzijds en het gevoel dat je hebt gefaald anderzijds. Natuurlijk is je werk belangrijk: het geeft je leven zin en betekenis. Maar werk is niet jou en jij bent niet je werk. Het is niet erg om teleurgesteld te zijn dat een project is mislukt; om aangedaan te zijn als je je baan kwijtraakt. Dit zijn normale gevoelens en als ze aanleiding zijn om de situatie te

onderzoeken en ervan te leren, is dat positief.

Zie je zelf echter nooit als mislukking. Daarmee accepteer je de oude denkwijze van winnaars-verliezers, die zo ontwrichtend werkt op veel activiteiten. En je onderwaardeert de ervaring van vallen en opstaan, wat in elk geval beter is dan helemaal niks proberen.

Altijd vereist dienend leiderschap moed en vertrouwen. De moed om alles onder ogen te zien dat gepaard gaat met falen of ontslag, en het vertrouwen dat wat je hebt geleerd uiteindelijk zal leiden tot iets beters. Ik wil echter niet klinken als je oude oom die je vertelt dat je gewoon de toekomst nuchter onder ogen moet zien. Het is geen lolletje als iets of iemand waarin je je hele ziel en zaligheid hebt gestoken, niet voldoet aan je verwachtingen. En het is helemaal niet leuk om je baan te verliezen met de financiële problemen en de identiteitscrisis die daarvan het gevolg kunnen zijn. In zulke tijden van crisis en falen komen de eigenschappen van dienend leiderschap uit hoofdstuk 1 van pas. Hiermee sla je je door de slechte tijden heen, hoe erg ze ook zijn.

Wees dus authentiek, wees te allen tijde je echte zelf. Wees kwetsbaar. Doe niet alsof de slechte tijden je geen pijn doen. Het is cruciaal om dat toe te geven en door die pijn heen te gaan. Wees ontvankelijk, voor slechte situaties en goede, voor falen en succes. Wees echt aanwezig. Voor alle mogelijkheden van de toekomst, voor degenen om je heen die het moeilijk hebben en nog niet dezelfde emotionele kracht hebben ontwikkeld. En wees vooral nuttig. Wees dienstbaar aan jezelf, je gezin, aan iedereen die de negatieve gevolgen van de crisis ondervindt.

En als ik iets mag toevoegen aan de woorden van Shakespeare, bedenk: Alles is gereed, als wij geestelijk [en spiritueel] gereed zijn.

Epiloog

Dia's over de toekomst

Als ik vertel over dienend leiderschap, je geest meenemen naar het werk en de 'liefdevolle werkplek', is er altijd iemand die, nadat hij heeft aangegeven dat de wereld niet volmaakt is, twijfelt aan mijn werkelijkheidszin en vraagt wat ik eigenlijk probeer te bewijzen.

Welnu, ik probeer te bewijzen dat er een betere manier is om in het bedrijfsleven te staan, een manier die meer oplevert – emotioneel, psychologisch, spiritueel en financieel – voor alle betrokkenen, werknemers, leidinggevenden, eigenaren (aandeelhouders) en de maatschappij. Ik heb niet altijd succes, maar ik laat deze boodschap regelmatig horen in organisaties en ik probeer de managers en de leiders te helpen om deze ideeën in hun eigen werkwijze te integreren. Soms praat ik tegen dovemansoren, maar meestal krijg ik een meerderheid van de managers zover dat ze het tenminste willen proberen.

Ik heb zelf tien jaar ervaring als CEO en ik geloof dat de werknemers en managers voelden wat ik teweeg wilde brengen en dat ze dat ook waardeerden. De ideale werkplek kan ik natuurlijk niet creëren. Dat is ook onmogelijk omdat de lat voortdurend hoger wordt gelegd, al is het alleen maar vanwege de verwachtingen van de mensen en hun vermogen om te groeien. Ik kan dus geen definitie geven van iets wat onmogelijk is, maar ik kan wel bij benadering zeggen hoe ik graag wil dat organisaties er ooit uitzien.

Gebaseerd op de principes in dit boek zie ik de nieuwe werkplek voor me die is gecreëerd door dienende leiders en ik wil graag laten zien hoe die eruitziet. Ik gebruik een ietwat oubollige techniek. Ik doe alsof ik in 2015 met mijn camera op bezoek ga bij een aantal bedrijven. Dus als je wilt zien hoe het in 2015 zou kunnen zijn, moet je doen alsof je naar de dia's zit te kijken die ik toen heb

gemaakt. Mijn excuses dat ik geen PowerPoint-presentatie geef, want ik ben nog steeds weg van mijn oude diaprojector. Het spijt me ook dat ik geen echte foto's kan laten zien; lees het script en gebruik je fantasie.

Dia 1

Een parkeerterrein. Het ziet eruit als elk ander parkeerterrein bij grote gebouwen. Maar behalve in een gedeelte voor werknemers met een handicap, geen naambordjes, zijn er geen borden met kleurencodes en geen andere speciale gedeelten. Op dit parkeerterrein bestaat elitarisme niet. Wie het eerst komt, het eerst maalt. Blijkbaar ontlenen de leiders hier hun zelfrespect niet aan een parkeerplaats voor directieleden. Dat pleit voor ze.

Dia 2

Hier zie je het kantoor van de hoofddirecteur. Het kantoor is klein, maar er is genoeg ruimte om te vergaderen en er staat een bureau. Er staan veel persoonlijke spullen, plus een computer, een fax, een PDA (Personal Digital Assistant) en een paar andere high-tech apparaten die elke topfunctionaris in 2015 nodig heeft.

Dia 3

Dit is een interessante foto van een ander kantoor. Het lijkt ongeveer even groot, misschien iets kleiner. Het is het kantoor van een gewone verkoper. Ik vroeg hoe het kwam dat het zo veel leek op het kantoor van de grote baas. Het schijnt dat iedereen een kantoor krijgt van ongeveer dezelfde afmetingen; de verschillen worden bepaald door de functie en de behoefte. De hoofddirecteur heeft bijvoorbeeld een vergaderplek nodig, een grafisch ontwerper een tekentafel en een verkoper niet meer dan een bureau, een telefoon en dossierkasten. In het begin is ieder kantoor niet meer dan een lege doos. De werknemer krijgt een budget en advies bij het inrichten. Elk kantoor is dus erg persoonlijk. De mensen worden omringd met de dingen die het belangrijkste voor ze zijn en

Ander werk van James A. Autry

Boeken

The Spirit of Retirement Love and Profit: The Art of Caring Leadership

Life & Work: A Manager's Search for MeaningConfessions of an Accidental BusinessmanReal Power: Business Lessons from the Tao Te Ching (met Stephen Mitchell)

Nights Under a Tin Roof (poetry) Life After Mississippi (gedichten)

Video's

Love & ProfitLife & WorkSpirit at Work (Verkrijgbaar bij Star Thrower at 1-800-242 3220 of via www.starthrower.com)

Register

A
Aanwezig zijn 29
affirmatie 135
Alcoholisme 106
arbeidsongeschiktheid 100
authentiek 179
Authentiek zijn 23

B
basisovereenkomst 62
basisvertrouwen 46
Howard Behar 9
beloningssystemen 55
Botsende karakters 145
burnout 157, 162

C
concurrentiesituatie 142
conflicten 133
Conflicten door standpunt 142
Conflicten oplossen 141
Conflicten voorkomen 135
Conflicthantering 149
congruentie in je leven 11
conjunctuurcycli 167
constructieve meningsverschillen 133
counseling 58

D
de vijf manieren van zijn 23
diversiteit 40
downloaden 80

E
efficiëntie 40
egomemo 74
Eigendunk 119
evenwichtskunst 123

F
Alice Feinstein 8
financieel rentmeesterschap 144
financiële beurzen 167
focusgroepen 131
formele training 52
Functieomschrijvingen 59
functioneringsgesprek 87
Functioneringsgesprekken 65

G
Gecentreerd blijven 172
geduld 40
gemeenschapsactiviteiten 163
gemeenschapsleven 124
gemeenschapsopbouw 140
genotmiddelen 106

Gerechtelijke processen 118
gevoeligheid 40
gezinsleven 124
gezondheidsproblemen 162
W. L. Gore 96
Gore-Tex 96
Greenleaf Center for Servant Leadership 30
Robert Greenleaf 9, 30

H
Henry V (van Shakespeare) 177
herstructurering 126
Hightech 69
humor 40

I
individualiteit 40
Individueel ontslag 90

K
Karakter 17
Kenmerken van de dienende leider 19
kenmerken van dienend leiderschap 17
koorddansen 123
kortetermijnproblemen 167
krijgsmetaforen 143
Kwetsbaar 26
kwetsbare opstelling 27

L
Lange werkdagen 157
langetermijnoplossingen 167
langetermijnperspectief 159
lerende organisatie 19
liefdevolle werkplek 180
Love and Profit 11
loyaliteit 40
loyaliteitscrisis 93, 125

M
managementinstrumenten 44
Massaontslagen 92
medeleven 40
meningsverschillen 133
Missie 36
moed 40
moreel 102
Muiterij op de Caine 19
multitasking 80

N
John Naisbitt 78
negatieve beoordeling 87, 90
Nuttig zijn 30

O
Ontvankelijk zijn 28
optimisme 40
organisatieproblemen 141
outplacementrol 131
overeenkomst 62

P
paradox 72
passie 40
persoonlijke conflicten 133
persoonlijke vijandschap 133
Prestatiedoelen 60, 64
productiviteitsnorm 62

Q
quotum 169

R
rapportageverhoudingen 97
re-engineering 19
respect 40
Rivaliteit 142
Romances op het werk 110
Peter Roy 135

S
Seksuele intimidatie 113, 117
sensationele prestatie 10
sociale architectuur 34
sollicitatiegesprekken 59
spiraal van welvaart 176
spiritualiteit 22
spiritualiteit en werk 17
St. Crispin's Day 177
Starbucks 9
stiltekringen 138
Structurele veranderingen 95
Successful Farming 26

T
teamwerk 40
territoriumdrift 31
territoriumstrijd 141
tijdslimiet 62
tirannie van de technologie 72
Total Quality Management 19
TQM 19, 22

V
verandering 40
vergevensgezindheid 40
vertrouwen op je mensen 172
vervreemding van familie 162
visie 17
vriendelijkheid 40

W
Waarden 38
werk als schuilplaats 157
werkloosheid 19
werkspirit 22
Whole Foods Inc. 135

Z
zelfevaluatie 66
Ziekte 100
ziektewet 103