

Dienend leiderschap

San van Eersel

Organisatiepsycholoog Dirk van Dierendonck constateert dat mensen allang niet meer alleen werken vanuit een economische drijfveer. Dit betekent dat bedrijven zich ook anders gaan opstellen. De vraag nu is veel meer: hoe houd ik de mensen in dienst? Hoe zorg ik ervoor dat die mensen gelukkig zijn en hoe breng ik de talenten van mensen tot bloei? Daarvoor moeten zij andere vormen van leiderschap ontwikkelen.

Wolke ontwikkelingen ziet u in de wijze waarop in de maatschappij, maar ook in organisaties, naar werk wordt gekeken?

De belangrijkste ontwikkeling die ik zie is dat het idee dat het in werk alleen zou gaan om geld verdienen geen vanzelfsprekendheid meer is. De drijfveer om te werken is niet langer alleen een economische. Er komt steeds meer aandacht voor de ideologische dimensie van werken. Je ziet deze ontwikkeling bijvoorbeeld in de veranderde manier waarop talentmanagement wordt toegepast binnen organisaties. Tot voor kort ging het hierbij om de vraag: hoe krijg ik voldoende jong talent in de organisatie, om tegemoet te komen aan de economische groei? De vraag nu is veel meer: hoe houd ik de mensen in dienst, hoe zorg ik ervoor dat die mensen gelukkig zijn en hoe breng ik de talenten van mensen tot bloei? Met het oog op deze ontwikkelingen is mijn onderzoek vooral gericht op dienend leiderschap.

Hoe kan dienend leiderschap talenten van mensen tot ontwikkeling laten komen?

Talent wordt vaak gebruikt om aan te geven waar iemand goed in is. Als je iets goed kunt, dan ben je talentvol. Echter, of iemand talentvol is of als talentvol wordt gezien, is afhankelijk van de context. Talent is niet alleen wat je in huis hebt, maar ook wat je gebruikt en in hoeverre je de kans krijgt om het te gebruiken. Leerkracht A kan in de ogen van een directeur veel talentvoller zijn dan leerkracht B, terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn. Misschien heeft leerkracht A alleen maar meer kansen gekregen om zijn talent te ontwikkelen. Leidinggevend moeten dus niet alleen kijken naar wat een persoon kan, maar ook naar wat een persoon nodig heeft om dat wat hij kan in te zetten voor de organisatie. Dat vraagt van leidinggevend dat ze oog hebben voor de verschillen tussen mensen. Dienende leiders laten mensen groeien vanuit een persoonlijk ontwikkelingsperspectief. Dus niet vanuit het

perspectief, wat heeft de organisatie nodig in termen van aandelenwaarde, maar wat heeft een persoon nodig om te kunnen groeien?

Dat wil niet zeggen dat je als leidinggevende mensen niet aanspreekt op hun resultaten. Wat je echter vooral probeert is de voorwaarden te scheppen voor een cultuur van vertrouwen en vrijheid. Het mensbeeld dat hier bij hoort gaat ervan uit dat mensen dingen kunnen en dat ze bereid zijn om die dingen te ontwikkelen en in te zetten voor het belang van de organisatie. Dat is de basishouding.

Is dit niet een erg idealistisch beeld van een organisatie?

Je moet nooit de realiteit uit het oog verliezen. Een ideaalbeeld heeft het voordeel dat het uitnodigt om verder te denken, maar daarna moet je ook weer terug naar wat je hier en nu moet doen. Er is niets wat altijd en in alle omstandigheden werkt. Intrinsieke motivatie is goed en als zodanig een ideaaltypische manier om mensen te bewegen zich in te zetten, maar de realiteit is dat mensen ook werken voor geld. Vanuit het perspectief van dienend leiderschap probeer je de intrinsieke motivatie van mensen te bevorderen.

Welke elementen van dienend leiderschap zijn daarbij van belang?

Op de eerste plaats bescheidenheid. Dienende leiders moeten bereid zijn om op de achtergrond te opereren en ze moeten bereid zijn om te leren. Op de tweede plaats 'empowerment'. Dat wil zeggen, geef mensen de ruimte en stel hen in staat om hun eigen talenten te ontwikkelen. Dienende leiders moeten niet alles in regels willen vangen. Tot slot rentmeesterschap, dat je het ergens voor doet, dat er een lange termijn visie is. Talentontwikkeling kan eigenlijk alleen maar plaats vinden binnen een organisatiecultuur waarin deze elementen belangrijk worden gevonden. Om een dergelijke cultuur te realiseren is het belangrijk om na te denken over wie de managementposities bekle-

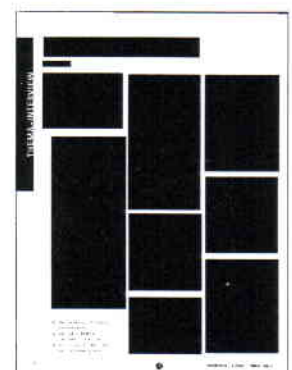
den en op grond van welke criteria. Daar geef je namelijk een signaalfunctie mee af. Bestuurders zouden bijvoorbeeld heel goed moeten nadenken over de vraag wie zij als directeur aannemen. Daarbij moet niet alleen worden gekeken naar wat iemand kan, maar ook naar welke waarden iemand heeft en op welke manier deze persoon met mensen omgaat. Je moet een cultuur creëren waarin mensen trots zijn op wat ze met elkaar hebben gerealiseerd.

In hoeverre is het wel om in een tijd van individualisme en grootschaligheid te verwachten dat mensen trots zijn op de organisatie waarvoor zij werken?

Je raakt hier aan het probleem van de organisatie-identificatie. Naarmate een organisatie groter wordt, neemt de kans dat mensen zich identificeren met de organisatie als geheel af. Het gevaar daarvan is dat er weinig 'commitment' is om dingen te doen voor de organisatie. De organisatie is dan iets dat heel ver van de mensen af staat. Hierdoor ervaren zij de organisatie niet als iets van hen, als iets waar ze iets mee hebben.

Betekent dit dat grootschaligheid ten koste gaat van talentontwikkeling en de inzet van individuele talenten voor het belang van de gehele organisatie? Dat laatste zeker. Je moet er dus goed over nadenken of je wel zo'n grote organisatie wilt. Enerzijds kun je omwille van economische of politieke redenen gedwongen worden tot schaalvergroting, anderzijds moet je altijd oog blijven houden voor de psychologische processen van de mensen die in jouw organisatie werkzaam zijn. Heel veel mensen hebben behoefte aan een zekere mate van autonomie. Je moet dus goed nadenken over wat je centraal moet regelen en wat je aan de mensen zelf kunt overlaten. Daar moet je een zodanige balans in zoeken dat mensen trots kunnen zijn op wat ze doen.

Het woord autonomie zou je heel individualistisch kunnen verstaan, terwijl trots zijn op de orga-



nisatie waarvoor je werkt een sociale dimensie heeft. Hoe verhouden deze beide begrippen zich tot elkaar?

Trots kan heel narcistisch zijn. 'kijk mij nou', maar trots kan ook zijn 'ik heb iets bereikt dat goed is en ik behoor tot een groep die de moeite waard is'. Binnen de 'self-determination' theorie die ik hanteer, worden drie kernbehoeftes van mensen onderscheiden: autonomie, relatie en competentie. Autonomie verwijst naar de eigen zeggenschap over je leven, relatie duidt op het gevoel van verbondenheid met anderen en competentie is het idee dat je echt iets kunt. Als je een werkcontext creëert waarin mensen een stukje eigen zeggenschap over hun werk hebben, tegelijkertijd een stukje verbondenheid voelen met hun collega's en het geheel, en het idee hebben 'we kunnen iets', dan creëer je iets dat door mensen intrinsiek van waarde wordt gevonden. Talentontwikkeling wordt dan bijvoorbeeld: wat kan ik doen om ervoor te zorgen dat het niet mij, mijn collega's en de organisatie als geheel nog beter gaat? Dienende leiders vervullen deze basisbehoeftes van mensen en dat geeft mensen een gevoel van trots.

Hoe doe je dat als leidinggevende, de basisbehoeftes van mensen vervullen?

Het begint bij de motivatie waarom je leiding zou willen geven en wat je daarmee wilt bereiken. Leidinggevers moeten in een bepaalde mate invloed willen hebben. Maar daarnaast moeten zij ook de behoefte voelen om dienstbaar te zijn. Er bestaat echter geen blauwdruk voor hoe je dat moet doen. Als leidinggevende moet je een soort balans vinden tussen zakelijk blijven, doelen stellen, beslissingen nemen, ingrijpen en open blijven, ruimte geven en intrinsiek motiveren. Een manier om dat te doen is om duidelijk te zijn over de eindtermen en die ook samen te bespreken, maar tegelijkertijd ruimte te geven voor de manier waarop die worden ingevuld.

Kun je het leren?

Ik weet niet of je het kunt leren, maar ik denk wel dat je het kunt ontwikkelen. Niet iedereen is geschikt voor een managementpositie. Je moet een zekere mate van cognitieve complexiteit kunnen hanteren, je moet kunnen omgaan met dilemma's, zaken die schijnbaar tegenstrijdig zijn met elkaar kunnen verbinden en je moet invloed willen uitoefenen zonder je gezag te willen doen gelden. Als je als manager teveel met jezelf bezig bent, dan bouw je niet aan de toekomst en gaat het een keer mis, kijk maar naar Island.

In hoeverre denkt u dat deze ontwikkelingen zullen doorzetten? Is het een hype of zal het organisaties blijvend veranderen?

Daar ben ik zelf ook heel benieuwd naar. Ik denk dat de vraag of het zal beklijven sterk afhangt van de vraag of de juiste mensen op de juiste plek terecht komen. Het ligt dus in de handen van de raden en colleges van bestuur. Je moet ook niet verwachten dat deze dingen in een korte tijd veranderen. Daar moet je al gauw enkele jaren voor uit trekken. Moeilijk wordt het wanneer het economisch niet zo goed gaat. Op dat moment zie je veel leidinggevers weer teruggrijpen naar 'oude' managementtechnieken. De grootste uitdaging is om in uiteenlopende situaties de beide polen, leidinggeven en dienen, bij elkaar te houden. ■

meer aandacht voor interdisciplinaire dimensie van werk
persoonlijk ontwikkelingsperspectief moet voorop staan
iedereen heeft behoefte aan autonomie, relatie en competentie



Dr. Dirk van Dierendonck is 'associate professor of Organization and Personnel Management' aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Van Dierendonck doet onderzoek naar leiderschapstijlen en gedrag, in het bijzonder dienend leiderschap, in relatie tot welbevinden en welzijn. Zie www.erm.eur.nl