

ECHT FACILITEREN VRAAGT OM SERVANT LEADERSHIP

Servant Leadership is een uitdagende managementstijl voor al diegenen die niet alleen het hoofd maar ook het hart willen laten spreken in leidinggeven. Het beantwoordt aan een persoonlijke en maatschappelijke behoefte aan meer diepgang en betrokkenheid binnen de muren van onze organisaties. Op deze wijze kunnen begrippen als 'service' en 'facility' op authentieke manier inhoud krijgen.

Een nieuwe stroming in leiderschap is Servant Leadership. De volgende tekst gaat dieper in op de achtergronden en geeft weer wat Servant Leadership is en wat niet. De bijbehorende 'tools' worden nader uitgewerkt. Tenslotte wordt Servant Leadership in perspectief geplaatst.

Het idee van de 'Servant Leader' is ontstaan uit een halve eeuw ervaring in Human Resource Management en organisatieontwikkeling van Robert Greenleaf¹. In 1960 kwam een beslissend moment toen hij een boek las van Hermann Hesse; 'De reis naar het Oosten'. Centraal in dat boek staat Leo, die een groep reizigers begeleidt en voor ze zorgt. Alles gaat goed totdat Leo ineens verdwijnt. De groep valt uit elkaar en de reis wordt verder afgelast. De groep blijkt niet zonder Leo te kunnen. Na vele jaren zoeken wordt Leo eindelijk gevonden en komen ze erachter dat Leo de leider van een grote organisatie is die alle reizen organiseert. Greenleaf trok daar de conclusie uit dat leiders in de eerste plaats 'servants' zijn. Echt leiderschap ontstaat bij diegenen, die primair gemotiveerd zijn vanuit de wens om anderen te helpen en op basis daarvan hun visie en missie inhoud en gestalte geven.

Servant Leadership is een model van leiderschap waarin het dienen, het verlenen van service aan medewerkers, klanten en organisaties en het scheppen van noodzakelijke voorwaarden centraal staan. Het stimuleert een gevoel van vertrouwen, eenheid, gespreide verantwoordelijkheid en besluitvaardigheid.

In al zijn werk ontvouwt Greenleaf de behoefte aan een nieuw type leider, die boven aan zijn of haar prioriteitenlijst zet: dienstbaarheid aan medewerkers, klanten en de gemeenschap.

Servant Leadership omvat:

- toenemende dienstbaarheid aan anderen,
- inzet voor de groei van mensen,
- een brede en veelomvattende benadering van werk,
- een zingevingbenadering van visie en missie,
- gemeenschapszin,
- partnership in besluitvormingsprocessen.

FILOSOFIE

Er is sprake van groeiende belangstelling en toepassing. Niet alleen in de Verenigde Staten, maar ook hier in Europa. In deze eeuw zou het wel eens één van de meest dominerende filosofieën en 'modellen' kunnen worden. Velen herkennen in het gedachtegoed van Green-leaf een ordening en operationalisering van hun eigen motieven en intenties. Het appelleert aan algemeen menselijke waarden en idealen.

Bovendien zijn veel leidinggevenden vroege of late babyboomers, geboren in of vlak na de Tweede Wereldoorlog. Ze hebben alles bereikt met hard werken en een toch wel eenzijdige rationele en cognitieve ontwikkeling. Zo doorgaan, nog eens tien of twintig jaar moeten 'scoren', is niet aantrekkelijk. Het is meer van hetzelfde en dat is niet wenselijk. Vandaar de zoektocht en het verlangen naar verrijking van het palet van leven en werk met een onderbouwende nieuwe filosofie: geven, dienen, iets betekenen en 'Servant Leadership'.

De toepassing is zowel zichtbaar in business- als in non-profit-organisaties.

Wie is een Servant Leader? 'Iemand die op de eerste plaats dienaar is'. Een eenvoudig antwoord. Het basaal, natuurlijk gevoel dat iemand wil dienen, staat op de allereerste plaats. Dan komt de zorgvuldige keuze om ook leiding te willen geven. Het verschil manifesteert zichzelf in de zorg die gegeven wordt. Om er zeker van te zijn, dat de behoeften van de hoogste prioriteit van de ander worden vervuld. De beste test of je het goed doet, is volgens Greenleaf het antwoord op de vraag: 'Groeien diegenen, die je dient, als personen, worden ze gezonder, wijzer, vrijer, zelfstandiger

en ontwikkelen ze zich zodat ze ook die-naren willen worden?'

Servant leadership is geen 'quick step'-benadering. Het laat zich evenmin even snel inplanten in een organisatie. In wezen is Servant Leadership een lange-termijn transformatiebenadering die betrekking heeft op leven en werken. Dan ontstaat ook de potentie om in een breder kader, bijvoorbeeld maatschappelijk, een verandering tot stand te brengen.

TIEN EIGENSCHAPPEN

Luisteren

Leiders tonen hun kwaliteit voor een belangrijk deel in hun wijze van communiceren en hun besluitvaardigheid. Capaciteiten die de servant leader kracht en inhoud geeft door zich er op

BEHOEFTE VAN DE ANDER HEEFT PRIORITEIT

te richten heel aandachtig naar de ander te luisteren: voor de ander wordt duidelijk dat er begrip is voor wat hem bezighoudt. Servant Leaders willen de werkelijke intenties van een groep mensen leren kennen en helpen verhelderen. Ze willen open staan voor wat gezegd en vooral niet(!) gezegd wordt.

Empathie

Servant Leaders streven er naar anderen te begrijpen op een empathische, invoelende wijze. Mensen hebben het nodig geaccepteerd en herkend te worden in hun specifieke en unieke persoonlijkheid. Men gaat uit van de goede intenties van medewerkers en verwerpt ze niet als mens, ook als men gedwongen is hun gedrag of optreden af te wijzen. De succesvolle Servant Leader is een bekwaam invoelend luisteraar.

Heel maken

Verhoudingen herstellen en 'helen' is een krachtig instrument voor transformatie en integratie. Een van de krachtigste aspecten van Servant Leadership is haar vermogen tot het 'helen' van iemands eigen persoon(-lijkheid) en de relaties met anderen. Veel mensen zijn persoonlijk niet in balans en hebben een verscheidenheid aan emotionele blessures opgedaan. Dit is onderdeel van mens-zijn, maar Servant Leaders herkennen hun mogelijkheid om degene met wie ze

in contact komen te helpen 'heel' te worden, met zichzelf in harmonie te komen.

Bewustzijn

Bewustzijn in het algemeen en zelfbewustzijn in het bijzonder maken de servant leader sterk. Wanneer men zich verplicht tot het cultiveren van bewustzijn c.q. oplettendheid kan men zich de schrik op de hals halen: wie weet wat er te ontdekken valt! Bewustzijn helpt om onderwerpen te begrijpen die te maken hebben met waarden en keuzes. Het stelt iemand in staat om de meeste situaties in en vanuit hun totaliteit te bezien.

Overtuigen

Een andere karakteristiek van servant leaders is te vertrouwen op 'uitleggen en overtuigen' in plaats van zich te beroepen op hun 'positie in de organisatie'. Ze zoeken de dialoog, waarin recht gedaan wordt aan ieders mening en gevoel, in tegenstelling tot het debat dat vaak één winnaar en vele verliezers kent. Ze proberen anderen niet tot meegaandheid te dwingen, maar hen met hun visie en argumenten te overtuigen. Met hun enthousiasme inspireren en motiveren zij hun medewerkers. Dit is één van de duidelijkste verschillen tussen het traditionele autoritaire model en Servant Leadership. Een Servant Leader weet dat consensus en commitment basisvoorwaarden zijn om visie en missie in praktijk te brengen en te operationaliseren.

Conceptualiseren

Servant leaders worden gekenmerkt door hun vaardigheid 'grote dromen te dromen' en visie te ontwikkelen. Ze denken verder dan de realiteit van vandaag. Hun inspiratie kunnen ze overdragen op en delen met anderen; zo groeit hun visie. Op aanstekelijke wijze weten zij medewerkers enthousiast te maken voor hun missie.

Voor veel managers is deze eigenschap een vaardigheid die discipline en oefening vraagt. Traditionele managers worden in beslag genomen door operationele kortetermijndoelen. De manager die Servant Leader wil zijn moet zijn of haar denken verbreden tot conceptueel denken. Van daaruit kijkend komen ze veelal tot andere besluiten. Dit is bij uitstek een taak voor een directie of een raad van bestuur. Helaas worden ze te vaak bezig gehouden door de dagelijkse gang van zaken, waardoor ze er niet in

slagen het visionaire concept van hun organisatie of bedrijf te ontwikkelen. Servant Leaders zijn geroepen een zorgvuldig evenwicht te zoeken tussen conceptueel denken en een op de realiteit van vandaag gerichte benadering: dat maakt hen hoogst effectief.

Vooruitzien

De vaardigheid om de vermoedelijke consequentie van een situatie te 'voorzien' (een mogelijkheid die nauw verbonden is met conceptualiseren) is moeilijk te definiëren maar gemakkelijk te herkennen: zien doet kennen. Vooruitzien stelt de Servant Leader in staat tot het begrijpen van de lessen van het verleden, de realiteit van het heden en de vermoedelijke consequenties van een beslissing voor de toekomst.

Vooruitzien is diep geworteld in de intuïtie. Sommigen zijn er mee geboren, anderen ontwikkelen het. In de wereld van leidinggeven is het een onontgonnen gebied. Het doet denken aan de wijze waarop ondernemers feilloos nieuwe trends aanvoelen en daar hun succes aan danken.

'Beheren' in plaats van 'bezitten'

Peter Block -schrijver van 'Stewardship' en 'The empowered Manager'- definiëerde het zo: 'Holding something in trust for another'. Greenleaf keek zo naar organisaties: 'Bestuur, directie, staf en medewerkers spelen elk een essentiële rol om hun organisatie in stand te houden ten gunste van het grotere goed van de samenleving als geheel' Net als stewardship kent Servant Leadership dienstbaarheid aan de behoeften van de ander als uitgangspunt. Nadruk valt niet op controle maar op openheid en overtuiging.

Inzet voor de groei van mensen

Servant Leaders geloven in de intrinsieke waarde van mensen die meer is dan het concrete werk dat ze verrichten. Vandaar dat de Servant Leader zeer betrokken is bij en zich verantwoordelijk weet voor de persoonlijke en professionele groei van ieder individu in zijn of haar organisatie. In de praktijk kan dat (onder andere) betekenen het beschikbaar stellen van middelen en faciliteiten, het tonen van persoonlijke interesse voor ieders ideeën en voorstellen, het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvormingsprocessen en - last but not least- actieve hulp bij het zoeken van nieuw werk voor een ontslagen medewerker.

Bouwen aan gemeenschap

Servant Leaders zijn zich er van bewust, dat er veel verloren is gegaan in de recente geschiedenis. Het menselijk leven wordt naar vorm en inhoud niet meer bepaald door kleine gemeenschappen, maar vooral door grote instituties. Dit bewustzijn brengt de Servant

MEER EEN UITNODIGING DAN UITGEWERKT CONCEPT

Leader er toe zich actief bezig te houden met het vormen van 'echte' gemeenschap en verbondenheid onder de mensen die binnen een bedrijf of organisatie werken. Deze inzet komt evenwel niet in mindering op de aandacht voor 'community-building' in de (locale) samenleving.

IN PERSPECTIEF

Servant Leadership is geen louter theoretisch model over leiderschap; het appelleert aan de levenswijze en levensstijl van de leider. Dit is ook terug te zien aan de bijbehorende eigenschappen. Dit zijn geen 'technische' instrumenten, maar karakteristieken die een leider zich meer of minder eigen kan maken.

De laatste tijd kunnen we zien dat de term Servant Leadership steeds meer opgeld doet. Herman Wijffels heeft hierover recent gezegd: 'Waarom wordt er zoveel over dienstbaar leiderschap gesproken? Omdat we het zo weinig zien!'. In deze uitspraak schuilt grote waarheid. Veel individuen en organisaties voelen zich aangetrokken door de alternatieve leiderschapsbenadering die Servant Leadership biedt. Deze heeft inhoud en diepgang. De praktijk is echter dat weinigen Servant Leadership vertonen, alhoewel ze het wellicht wel uitdragen. Dit is een gevaar: hoe ideëeler een stroming, hoe groter ook het gevaar dat mensen hier teleurgesteld in raken. Nu mag teleurstelling echter nooit een reden zijn om ergens niet mee of aan te beginnen. Wel is het een waarschuwing voor een ieder die Servant Leadership als leiderschapsmodel overweegt: weet goed waar je aan begint! Het is niet de zoveelste managementbenadering, het is geen trucje om deze keer doelstellingen wel voor elkaar te krijgen. Het gaat allereerst over de persoon van de leider zelf en pas dan over zijn of haar omgeving.

Verder is opvallend dat Servant Leadership slechts een deels uitgewerkte managementtheorie is. Het is veel meer een uitnodiging dan een uitgewerkt concept. Dit heeft als voordeel dat velen zich erin kunnen herkennen en er hun eigen vertaling aan kunnen geven. Het nadeel is dat deze managementstijl soms als weinig praktisch wordt ervaren.

Ook kan Servant Leadership tot het misverstand leiden dat al onze huidige managementtheorieën niet meer nodig zouden zijn, of op z'n minst een gepasseerd station. Dit laatste wordt bestreden door Ken Blanchard, founding father van het situationeel leiderschap, maar ook auteur op het gebied van (Servant) Leadership. Organisaties en leidinggevenden moeten er aan toe zijn, maar ook kunnen 'schakelen' naar andere leiderschapsstijlen als de situatie daarom vraagt.

NOOT

1 Robert Greenleaf (1904 - 1990) schreef in 1970 het basissessay 'The Servant as Leader' en lanceerde daarmee het begrip Servant Leadership. Hij stichtte het Center for Applied Ethics, later het Greenleaf Center for Servant Leadership genoemd.



AUTEURS

K. Groenewoud (L) is werkzaam als Commercieel Directeur FM bij de ABC Management Groep en Directeur van IDEA Centers. Hij heeft langdurige ervaring in de 'hospitality industry' en in het facilitaire werkveld en werkte o.a. bij Marriott, Baan, Sodexo, KPN, Philips en als directeur van Spectra Facility BV. Hij is gastdocent bij Marezate; k.groenewoud@abcmg.nl
J. Th. de Vries is werkzaam als consultant voor Marezate, adviesbureau voor mens- en organisatieontwikkeling te Hilversum. Eerder was hij ook secretaris voor het Europees Centrum voor Servant Leadership, verbonden met het Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, USA; jantheodoor.devries@marezate.nl