

# *Verlag Atelier Beroepstrots*

## *Dienend leiderschap*

*met*

### *Inge Nuijten*

**Datum:** 27 september 2011

**Locatie:** Goed Werk Hub, Den Haag

**De Goed Werk Hub, initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven.**



*Inge Nuijten*

Gast bij het Atelier Beroepstrots was op 27 september Inge Nuijten, eigenaar van het Instituut voor Servant-leadership, Prestatiepsychologie en Talentontwikkeling (ISPT) dat staat voor het bevorderen van kennis op het gebied van leiderschap, welzijn en presteren via onderzoek, advies, training en publicaties.

Nuijten kwam spreken over *dienend-leiderschap* voor een publiek van ruim veertig mensen, grotendeels afkomstig uit de publieke sector. Er waren managers, medewerkers en directeuren van zorg- en verpleeginstellingen, diverse ministeries en de belastingdienst, alsmede adviseurs en consultants van verschillende organisaties. Nuijten promoveerde in 2009 aan de Erasmus Universiteit op “dienend-leiderschap”. De titel van haar proefschrift luidt: *Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough?*

Na de introductie van Alexandrien van der Burgt, directeur van de Stichting Beroepseer, vroeg Nuijten aan haar publiek even kort stil te staan bij de vraag met welke verwachting zij naar de bijeenkomst waren gekomen.

Direct daarna stak Nuijten van wal, vertellend dat dienend leiderschap geen leiderschapsstijl is, maar een houding.

Een dienend leider slaagt erin een doel of een visie te verwoorden waar andere mensen zich voor willen inzetten. Daarbij is hij zich bewust van de invloed van dit doel op anderen en heeft hij oog voor ‘het grotere plaatje’. Een dienend leider is in staat zijn eigen belang, zijn ego, opzij te schuiven ten gunste van het algemeen belang.

Nuijten begon haar promotie-onderzoek met het bestuderen van leven en werk van de Amerikaan Robert K. Greenleaf, die, na jaren gewerkt te hebben



*Dienend leiderschap is geen leiderschapsstijl, maar een houding.*

in het bedrijfsleven, de conclusie trok dat er over de hele linie iets ontbrak in de manier van leidinggeven.

De maatschappij was in rap tempo aan het veranderen van een industriële naar een op diensten georiënteerde economie. Dat vroeg om een ander soort leiderschap.

Greenleaf had zich laten inspireren door het boek *Reis naar het Morgenland* van Herman Hesse. In dat boek gaat een groep mensen op reis naar een ver weg gelegen mythisch land. In het gezelschap bevindt zich één man, Leo, die er op verschillende manieren op toeziet dat iedereen het naar zijn zin heeft: hij kookt en verzorgt en maakt met iedereen een praatje. Halverwege de reis blijkt hij plotseling verdwenen. De groep valt uit elkaar en men beseft opeens dat Leo een rol speelde in het bereiken van de gemeenschappelijke eindbestemming. Aan het einde van het verhaal verschijnt Leo weer op het toneel. Hij, de bescheiden man die zo goed voor hen zorgde, blijkt de hoogste leider van een orde te zijn.

Greenleaf kwam door dit verhaal tot de conclusie dat dienen de beste manier van leidinggeven was.

Het verhaal illustreert op subtiele wijze dat dienende leiders te herkennen zijn aan de mensen om hem heen: zij groeien, worden gelukkiger en wijzer.

Nuijten benadrukte dat iedereen dienend kan leiden! Een illustratie daarvan was het verhaal over een zeventienjarige scholier die haar proefschrift opvroeg. Na lezing van het boek, ging hij aan de slag met het hockey-team dat hij coachte om het op een dienende manier te leiden.

Dienende leiders stellen zichzelf de vraag: wat draag ik bij? Wat draagt de organisatie bij? Wat kan ik doen om een gegeven situatie te veranderen? Je moet eerst jezelf dienen en leiden, voordat je dat voor anderen kunt doen. Dat begint met bewustzijn, bewust worden van waarom je de dingen doet die je doet en hoe je die doet.

Uit onderzoek blijkt dat iedereen de behoefte heeft gezien, gehoord en begrepen te worden. Onderzoek wijst ook uit dat mensen die met plezier werken, beter presteren en gezonder en creatiever zijn.

Om dat te bereiken heb je drie pijlers nodig:

- *Autonomie*. De vrijheid om je eigen keuzes te maken.
- *Binding*. Het is voor mensen van belang zich verbonden te voelen met anderen
- *Competentie*. Ik doe iets waar ik goed in ben en waar ik steeds beter in wil worden.

“Als je snel wilt, ga alleen, wil je ver reiken, ga samen”



Nuijten concludeert in *Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough?* dat een dienend leider acht belangrijke eigenschappen heeft, waaronder *stewardship*, het vermogen mensen te inspireren en te verbinden met een groter doel, *moed* en *bescheidenheid*. Bescheiden zijn is je eigen sterke en zwakke punten kennen en de moed hebben daar open over te zijn.

Deelnemers kwamen zelf ook met inspirerende voorbeelden. Zo werd het voorbeeld genoemd van de agrarische sector in Nederland die erin is geslaagd het accent te verleggen van almaar groter en efficiënter naar biologisch en duurzaam boeren.

Een ander voorbeeld kwam uit de zorgsector. Bij een zorginstelling ging een groep managers aan de slag met het zogenaamde *enneagram*, een model van negen persoonlijkheidstypen. Ze leerden zichzelf en anderen aan de hand van het enneagram beter kennen en ontdekten welke stijl van leidinggeven ze hanteerden. Hun sessies maakten enorm veel energie los bij elkaar en zorgden ervoor dat ze elkaar konden aanvullen in het leidinggeven.

Aan het slot van de bijeenkomst vroeg Nuijten aan de deelnemers wat ze gingen meenemen naar huis. Het bleek dat haar verhaal over dienend leiderschap velen had geïnspireerd.

Eén deelnemer merkte op dat voor hem dienend leiderschap een levensstijl is en zich niet louter beperkt tot de werkomgeving.

Inge Nuijten sloot af met de woorden: “Iedereen kan dienend leiden. Je hebt alleen lef nodig om ermee te beginnen”.

**Maurits Hoenders**  
**Vormgeving en foto's: A. Gabrielli**