

## Tijd rijp voor dienend leider

5 december 2007 | Het Financieele Dagblad

Door: Couwenbergh, P.

Alternatief voor autoritair leiderschap blijft zijn aantrekkingskracht behouden

Pieter Couwenbergh

Bussum

Politici bedienen zich al decennia van slogans als 'Ik ben er om u te dienen.' Topmanagers mogen graag zeggen dat zij erop de eerste plaats zijn voor de klant, vervolgens voor de werknemer en natuurlijk ook voor de aandeelhouder. Het blijkt in de praktijk vaak niet meer dan lippen dienst aan wat in het jargon dienend leiderschap heet en dat fenomeen beperkt zich niet tot Europa en de Verenigde Staten.

Nu al een tijdje wordt de doorbraak voorspeld van het dienend leiderschap, maar tot dusver zijn er in Nederland nog maar weinig leiders die volgens deze principes werken. Voormalig Rabo-topman Herman Wijffels is er een, net als bestuursvoorzitter Elmer Mulder van het VU Medisch Centrum in Amsterdam. Maar dan houdt het eigenlijk wel op.

Belangstelling is er volop voor het thema, getuige de goed gevulde grote zaal in 't Spant voor het vijfde Servant Leadership Congres Nederland. Overwegend 35-plus, veel mannen en zelfs drie uniformen bevolkten gisteren de zaal.

Dat het dienend leiderschap aantrekkingskracht heeft, komt wellicht doordat het in de menselijke genen zit om de ander (gezin, familie, buur, vriend) van dienst te willen zijn. De familie staat boven aan ieders lijstje, zelfs van de meest egoïstische ceo.

Ook in de christelijke traditie valt de nodige inspiratie te halen, hield Kent Keith van het Greenleaf Center voor Servant Leadership zijn gehoor gisteren voor. 'Jezus Christus waste de voeten van zijn discipelen om ze het voorbeeld te geven. Daarmee verwierp hij het machtsmodel, zoals dat destijds dominant was en nog altijd is.'

Keith is optimistisch over de kansen van het dienend leiderschap, ook al erkent hij dat de Amerikaanse cultuur nog altijd gericht is op macht, rijkdom en individueel geluk. 'Bij steeds meer mensen dringt het besef door dat al die welvaart mensen niet gelukkiger maakt. Sterker nog, in de afgelopen vijftig jaar is ondanks al het bezit de geluksindex in de VS onveranderd gebleven. Mensen beseffen steeds beter dat succesvol niet hetzelfde is als betekenisvol. En gelukkig zoeken steeds meer mensen meer in het leven dan succes.' Het huidige tijdsgewricht met al zijn onzekerheden helpt daarbij. Volgens Keith is het vooral zaak te tonen dat het leiderschapsconcept niet alleen deugdzaam is, maar ook erg effectief. 'Vooral Amerikanen zijn praktisch gericht. Ze willen resultaat zien.'

Een van de mogelijkheden om die effectiviteit te tonen, werd gisteren aangereikt door Joseph Jaworski, een advocaat die zijn praktijk eraan gaf om leiderschapsvormen voor de toekomst te ontwikkelen. Jaworski helpt management bij het heruitvinden van het bestaansrecht van bedrijven. Hij maakt daarbij gebruik van de innerlijke stem van mensen, zeg intuïtie en instinct.

Zelf wist hij als achttienjarige jongen instinctief wat hij moest doen toen het Texaanse stadje waar hij woonde, werd getroffen door een orkaan. De samenwerking tussen de mensen in dergelijke crises, zo ontdekte hij, was 'schrikbarend effectief'.

Eenzelfde ervaring had bestuursvoorzitter Mulder van het VUmc. Afgelopen voorjaar woedde er een brand in het ziekenhuis, waardoor een groot aantal operatiekamers onbruikbaar was geraakt. 'We besloten gezamenlijk om toch het beoogde aantal operaties voor dat jaar te halen en zochten naar creatieve oplossingen. Het hele team van specialisten, assistenten, verpleegkundig personeel en anderen heeft toen ongekend effectief gewerkt, zoals ik het nog nooit had gezien.'

Mulder, die Benedictus, de oprichter van de kloosterorde der Benedictijnen als zijn voorbeeld noemt, trad begin deze eeuw aan bij het VUmc. Een succesvolle, want groeiende organisatie, maar ook een complexe organisatie met in de visie van Mulder onvoldoende aandacht voor cultuur en kernwaarden. Er heerste bijvoorbeeld een cultuur van een-tweetjes, waarin mensen elkaar ook niet hardop zeggen wat ze echt van iets vinden. Juist omdat de VU een combinatie is van wetenschap (medische faculteit) en patiëntenzorg (ziekenhuis) was het bouwen van een gemeenschappelijke visie noodzakelijk. 'Het is een lange weg, waarin het belangrijk is de topposities te vullen met mensen met empathie en gevoel voor leiderschap en vervolgens in kleine groepjes je visie uitdragen.'

Ook Mulder gelooft dat de tijd rijp is voor een nieuw leiderschapsmodel. 'Er is een leiderschapscrisis. Door enkele bedrijfsschandalen. Door technocratisch jargon. Door de economisering van de werkelijkheid. Alles wordt uitgedrukt in winst en kosten. Dat is nu niet meer voldoende.' Nederland heeft volgens Mulders een achterstand ten opzichte van België. 'Daar krijgt men nog filosofie. Dat is nodig om holistisch naar mensen te kijken, als personen met een voor - en achterdeur, persoonlijke historie en passie.'

Het leiderschapsconcept is tot vreugde van de congresorganisatoren inmiddels ook in China doorgedrongen. Zij presenteerden Lewis Tei Luk van investeringsmaatschappij Hutchinson. De christen Luk omarmt het concept en draagt het uit 'omdat het dezelfde waarden heeft als ikzelf'.

Bij vertrek zegt een congresgangster tegen haar buurvrouw: 'Ik hoop dat jonge, hoogopgeleide mensen hun verantwoordelijkheid pakken en helpen om er een betere wereld van te maken. Zij zijn toch de nieuwe elite.'

Het leiderschap

van Elmer Mulder

Luisteren

Heelmaken

Overtuigen

Conceptualiseren

Bouwen aan een gemeenschap

Rentmeesterschap

Groei

Respect en een open oor voor elkaars mening zijn kernwaarden van dienend leiderschap