

INGE NUIJTEN
DIENEND-
LEIDERSCHAP

ULTIEME GIDS
VOOR HET CREËREN
VAN ENERGIE EN
EIGENAARSCHAP

Schatkist
voor verschil-
makers!



MET EEN VOORWOORD VAN
WOUTER VAN NOORT

Boom

‘*Dienend-leiderschap* zet mensen in hun kracht. Het gaat erom mensen te laten opbloeien i.p.v. ze te zien als bedrijfsmiddel. Om mensen in hun kracht te zetten, moet je dat eerst voor jezelf doen. Dan kun je de strijd met jezelf staken en mensen echt helpen groeien. Dat is de weg van transformatie. Mensen zullen jou dan volgen, omdat je ze meeneemt naar een betere wereld. Voor de *wat, waarom* en *hoe* raad ik dit boek van harte aan!’

Jeroen Sluijter, *Voormalig vice-president Digital Health and Personal Care at Philips Research, coach/mentor in dienend-leiderschap*

‘*Dienend-leiderschap* geeft mij en mijn collega’s taal aan wat werkt. Het blijft wel een constante uitdaging het echt eigen te maken. De praktische en inspirerende handreikingen van Inge helpen om steeds verder te ontwikkelen. Het is een leuk en zinvol leerproces. *Dienend-leiderschap* helpt ons een groter verschil te maken in de wereld.’

Mark Vermeulen, *Directeur Aidsfonds – SOA Aids Nederland*

‘Inge schrijft zoals ze spreekt. Een zeer inspirerend boek waar veel mensen zich in zullen herkennen. Het geeft kaders en houvast om dienend-leiderschap in de praktijk goed te kunnen ontwikkelen. Van harte aanbevolen.’

Directie WIJ Groningen

‘Inge brengt het beste in je naar boven. Wil je leren hoe je mensen nog beter kunt dienen met je leiderschap? Wil je iemand worden die anderen aanmoedigt om te blijven leven vanuit het authentieke verlangen om te dienen? Dan gaat dit boek je daar absoluut bij helpen!’

Rianca Evers -den Ouden, *Oprichter/Eigenaar Saminc, auteur Samensturing: organiseren vanuit gedeelde verantwoordelijkheid*

‘Dit boek is een prachtige verdieping op *Echte leiders dienen*. Met herkenbare voorbeelden inspireert Inge tot persoonlijke groei en organisatieontwikkeling. *Dienend-leiderschap* geeft inzicht in intenties, waarden en gedrag, dat echte verbinding stimuleert en samenwerking zinvoller en effectiever maakt. Mensen en organisaties komen hiermee tot bloei.’

Gertjan Veening, *Voorzitter raad van bestuur Zorggroep Noordwest-Veluwe*

Dienend- leiderschap

Ultieme gids voor
het creëren van
energie en
eigenaarschap

Inge Nuijten

SCHATKIST
VOOR
VERSCHIL-
MAKERS

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

- © 2021 Inge Nuijten & Boom uitgevers Amsterdam
- © *Als kind kom ik tot leven*, gedicht op pagina 217 afkomstig van bladwijzer bij het boek *Ik heb plezier* van Paul de Blot SJ, Nyenrode Academic Press, 2015.
- © *Voor alle fakkeldragers*, gedicht op pagina 9, Nancy Duarte and Patti Sanchez, *Illuminate*, 2016.
- © *Luisteren*, gedicht op pagina 89 uit *Loving Each Other* Leo Buscaglia, Slack, Incorporated, New Jersey, 1984.

Redactie: Taalwerkplaats

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer

Opmaak binnenwerk: Villa Y

ISBN 9789024438525

ISBN e-book 9789024438532

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord van Wouter van Noort	11
Verwachtingswoord	15
1 Voortschrijdend inzicht	21
Inchecken: een goede start	22
Van weten naar doen	24
2 Waar hebben we het over?	29
Waarom al die lof voor dienend-leiderschap?	29
Dienend-leiderschap als manier van zijn	31
Aardig zijn of aardig gevonden worden?	33
Alles draait om de groei en ontwikkeling van mensen	35
Zelforganisatie dankzij dienend-leiderschap	36
Moet je een halve superheld zijn?	38
De acht kenmerken van dienend-leiderschap	41
Samenvatting en reflectie	43
3 De basisprincipes van succesvol leiderschap	45
Je aandacht graag	45
Intenties hebben meer effect dan woorden	49
Intentie of doel?	53
Samenvatting en reflectie	55

4 Authenticiteit	57
Onbewust niet authentiek	57
Heilig is (niet) veilig	60
Radicale eerlijkheid	62
Trouw zijn aan jezelf	63
Authentieke rotzak?	64
Wil je vechten, vluchten of vrij zijn?	66
Samenvatting en reflectie	70
5 Bescheidenheid	73
De IWAB	73
Psychologische veiligheid	77
Oordeel niet en je zult je niet vergissen	79
Waarom zou je vragen stellen?	81
De kunst van het vragen stellen	84
Echt luisteren	89
Samenvatting en reflectie	93
6 Rentmeesterschap	95
De veiligheidsillusie	96
Rentmeesterschap als fundament voor zelforganisatie	98
Stop afhankelijkheid en dominantie	102
Een gezamenlijke missie die zin geeft	105
Innerlijk kompas	107
Het rentmeesterschap van Patagonia en Semco	109
Samenvatting en reflectie	111

7 Verantwoordelijkheid	113
Obstakels en oplossingen	114
De juiste mensen aantrekken	117
Feedback? Tough love!	119
Bijdragen aan het geheel	121
Van output naar outcome	124
Geen leider, geen volger, maar OPvolger!	130
Samenvatting en reflectie	132
8 Empowerment	133
Op rood gaan	133
Empoweren doe je zelf	135
Een ander perspectief	137
Hoe word je niet te stoppen?	140
Wat staat empowerment in de weg?	141
Het verhaal dat je jezelf vertelt	145
Context katalyseert	147
Samenvatting en reflectie	149
9 Vergeving	151
Spiegeltje, spiegeltje irritant	151
Foutje, bedankt	155
Hoe fascinerend!	158
Growth mindset	161
Ik vergeef me	165
Leiderschap bij fouten	167
Samenvatting en reflectie	169

10 Waardering	171
De kracht van dankbaarheid	172
Erkennen en waarderen	174
Liefde en waardering	176
Je hebt geen waardering nodig	180
Fysiologie van dankbaarheid	184
In het groen	187
Samenvatting en reflectie	190
11 Moed	191
Spring!	192
Innerlijk vertrouwen	195
Ga je voor je gelijk of voor je geluk?	196
Moedig zijn in lastige situaties	199
Moedig zijn is een keuze	203
Hoop	205
Samenvatting en reflectie	205
12 Hoe gaan we ga ik dit nu doen?	207
Voorbeeldgedrag	208
Universele principes	209
100 procent commitment	211
Bewust oefenen	213
Het stapeffect	214
Context	215
Spelen	216
Dankwoord	217
De auteur	219
Referenties	221

Voor alle fakkeldragers

*De toekomst is een vormeloos gat,
een lege pagina wachtend om gevuld te worden.*

*En dan ziet een fakkeldrager een nieuwe mogelijkheid.
Die visie is jouw droom, jouw roeping,
en het brandt van verlangen in je vurige hart.*

*Maar je kunt de toekomst niet alleen creëren.
Je hebt reizigers nodig die het meemaken.*

*Het pad door het onbekende
is echter donker en onduidelijk.
Je moet het pad verlichten voor andere reizigers.*

*Fakkeldragers communiceren op een wijze
die angst verslaat en hoop inspireert.*

*Sommigen zeggen dat het een last
is om een fakkeldrager te zijn.
Sommigen zeggen dat het een zegen is.*

*Wat het ook is, diegenen die het pad verlichten,
zijn diegenen die de wereld veranderen.*



Verwachtingswoord

Welkom in deze schatkist voor verschilmakers.

Sinds de publicatie van mijn bestseller *Echte leiders dienen* in 2012 stapelen de waardevolle inzichten en ervaringen zich in sneltreinvaart op. Die levensveranderende kennis wil ik ontzettend graag met je delen. Daarom ging ik in 2019 en 2020 meermaals vol goede moed achter mijn laptop zitten. De kennis waarmee jij jouw leven en dat van anderen leuker kunt maken en je leiderschap eenvoudiger, terwijl je er tegelijk meer resultaat mee bereikt, kreeg ik echter niet op het scherm. Gelukkig ging het in 2021 ineens vanzelf. Dat sterkt mij in de gedachte dat er voor alles een juist moment is. Hopelijk heeft dit boek jou, of heb jij dit boek, ook op een goed moment gevonden.

Voor dit boek benutte ik meerdere bronnen waar ik in 2005, 2009, 2012 en zelfs in 2015 nog niet aan toe was. En nu wel. Die bronnen las ik destijds deels of oppervlakkig. Ik verwerkte ze niet bewust, maar onbewust deden ze hun werk. Ondertussen experimenteerde en observeerde ik er wel dankbaar op los in de vele organisaties en groepen waarmee ik mocht werken. Aan ieder van jullie grote dank! Grote dank voor alle lessen, inzichten en successen. Uiteindelijk is dit boek net zozeer gestoeld op wetenschappelijk onderzoek als op mijn ervaringen met jullie in de praktijk.

Zoals je zult ontdekken, is dit boek ultrapraktisch geschreven, met weinig directe verwijzingen naar de literatuur. Als je meer expliciete wetenschappelijke onderbouwing zoekt voor de concepten die je in dit boek vindt, raad ik je van harte *Echte leiders dienen* aan. Ook mijn blogs kunnen je dan verder helpen. Die zijn te vinden op www.redpointcompany.com/blog. In dit boek vind je theorie, ervaringen, verhalen, anekdotes en oefeningen die mij geraakt, geïnspireerd en getransformeerd hebben. Hopelijk hebben ze hetzelfde effect op jou. Daarom is dit een *verwachtingswoord* in plaats van een voorwoord. Mijn verwachting is dat je veel aan dit boek zult hebben, maar het zou kunnen dat je, net als ik

destijds, nog wat anders nodig hebt om je de inhoud eigen te maken. Kijk daarom of er nog een live online Q&A (Vraag & Antwoord sessie) beschikbaar is op www.dienend-leiderschap.nl.¹

Je vindt in dit boek ook praktische oefeningen, tools en reflectiementjes. Zou je die met beide handen, hart en hoofd willen aanpakken? Het boek is namelijk met één doel geschreven: mensen die het verschil willen maken, sterken in hun persoonlijk en dienend-leiderschap met de meest fundamentele inzichten die ik de afgelopen twintig jaar in de literatuur en in de praktijk heb kunnen vinden. Het effect daarvan is idealiter dat jij met meer plezier leidt in plaats van lijdt, contexten creëert waarbinnen eigenaarschap en innovatie plaats kunnen vinden en waarin mensen met plezier en profijt voor iedereen fijn (samen)werken.

Ik heb getracht de pareltjes die ik door de jaren heen ontdekte zo pakkend mogelijk voor je te verwoorden. Hopelijk ben ik daarin geslaagd, maar ik heb geen idee. Ik ben heel benieuwd. Laat je het weten? Ik weet in elk geval dat ik veel plezier heb beleefd aan het schrijfproces. Het zou geweldig zijn als je bij het lezen af en toe een glimlach op je gezicht voelt verschijnen, zoals ik bij het schrijven. Het zou daarnaast mooi symbolisch zijn, want met de aanschaf van dit boek laat je een kind weer even lachen: 50 procent van mijn royalty's van dit boek gaat namelijk naar de Stichting Cliniclowns. Waarom? Daarvoor zijn drie redenen, van minst belangrijk naar belangrijkste:

- 1 Mijn bedrijf heet Redpoint Company.² De rode Cliniclownsneus is een veelgebruikt symbool binnen Redpoint Company. Het representeert de naam en ook de waarden van Redpoint Company: energie (glim-

1 Zolang 'de voorraad strekt'.

2 *Redpoint* is een term uit de klimsport. *Redpointen* betekent dat je een klim leidt die één of twee niveaus boven je huidige kunnen ligt. Daarbij klim je in één keer van beneden naar boven, zonder te rusten of te vallen. In flow! Anderen kunnen feilloos volgen. Je slaagt daarin doordat je iedere beweging vooraf succesvol hebt geoefend in kleine stapjes en vervolgens vol vertrouwen de klim aangaat. Fundamentele inzichten, het trainen van vaardigheden en goede middelen spelen daarbij een belangrijke rol. Bij Redpoint Company trachten we leiders de waardevolste inzichten en oefeningen te geven, zodat zij hun leiderschap in flow naar een hoger niveau kunnen tillen. Het uiteindelijke doel? Met meer plezier leiden op een wijze die positieve impact heeft op jezelf, de mensen om je heen en de aarde.

lach, plezier, positiviteit, vitaliteit, gezondheid), eenvoud (slimme, fundamentele, praktische interventies die de kern raken) en impact (de wezenlijke dingen bewerkstelligen).

- 2 Een belangrijk credo van de grondlegger van dienend-leiderschap, Robert Greenleaf, is: 'If it ain't fun, it won't get done.' Dienend-leiders zorgen dat hun eigen ogen en die van de mensen met wie ze werken, twinkelen. Kortom, ze zorgen voor een glimlach, voor hoop en voor optimistisch realisme.
- 3 Lachen is gezond, zeker ook als je ziek bent. Het is voor iedereen essentieel, helemaal voor kinderen. Een inspirerend voorbeeld: Norman Cousins kreeg in 1964 te horen dat hij waarschijnlijk niet lang meer te leven had. Zijn kansen op herstel waren volgens de artsen 1 op 500. Hij besloot zich, naast gezonde voeding, te richten op (wat hij later ontwikkelde tot) lachtherapie. Hij ontdekte dat tien minuten diepe *belly laughter* (de lekkere schuddebuiklach) ervoor zorgde dat hij op zijn minst twee uur pijnvrij kon slapen. Als het effect afnam, zette hij gewoon weer een slapstick op en herhaalde de procedure. Uiteindelijk overleed hij pas 36 jaar later op 75-jarige leeftijd. Van dat soort verhalen krijg je toch een glimlach op je gezicht? Mijn wens is dat kinderen zo veel mogelijk schuddebuiken van het lachen, zodat ze hopelijk ook positieve stofjes aanmaken die hun herstel bevorderen en op zijn minst hun lijden verzachten. Dank je wel voor je bijdrage daaraan.

Terug naar jou, want dit boek is er voor jou. Het gaat over dienend-leiderschap, maar zou zomaar eens tot een bijzondere reis kunnen leiden vol onverwachte, inspirerende, soms prikkelende en in potentie zeer effectieve inzichten. Voor die effectiviteit is wel één ding nodig: actie! Actie van jou. Actie zonder inzicht kan onhandig zijn, maar inzicht zonder actie is zeker zinloos. Dus laten we in elk geval afspreken dat je in actie zult komen. In spreektaal: Actie in de taxi. Uiteraard is het geheel aan jou in welke versnelling je die taxi zet.

Hoe kun je dit boek benutten? Je kunt het in de zevende versnelling supersnel scannen en bekijken met welk kenmerk van dienend-leiderschap je als eerste je voordeel wilt doen. Je kunt ook de geijkte route nemen en hoofdstuk voor hoofdstuk steeds een tandje bijschakelen. Hoe je het boek ook benut, geef jezelf de tijd om de inzichten

keer op keer in de praktijk te brengen. Het is een boek vol inzichten die alleen van waarde zijn en tot leven komen als jij ze in de praktijk toepast. In ieder hoofdstuk tref je stukjes theorie (vaak verpakt in verhalen), oefeningen en reflectiemomentjes aan. Hier vind je alvast een chronologisch overzicht.

In hoofdstuk 1 wordt het fundament gelegd en ontdek je wat over de werking van je brein. Je leert hoe je van weten naar doen gaat en krijgt een waardevolle strategie aangereikt om iedere sessie – of het nu een vergadering, een bila of een training is – tot een succes te maken. In hoofdstuk 2 bekijken we in vogelvlucht de effecten, achtergronden en basisprincipes van dienend-leiderschap. Hoofdstuk 3 geeft je de inzichten die je nodig hebt om de leiderschaps-, communicatie- en feedback-trainingen die je volgt, wél succesvol te maken in de praktijk. Je ontdekt er drie dingen die fundamenteel zijn voor je gezondheid, relaties en prestaties. Als je alleen al met die zaken aan de slag gaat ... wow! Dat zal een wezenlijk verschil maken in je interacties, de flow waarmee je je werk doet en de uitkomsten van je (inter)acties. Laten we afspreken dat je dit niet gelooft, maar dat je het vooral zelf gaat ontdekken door het toe te passen.

Hoofdstuk 4 helpt je om inzicht te krijgen in het eerste van de acht kenmerken die uit mijn wetenschappelijk onderzoek naar succesvol en dienend-leiderschap zijn komen rollen. Dat kenmerk is *authenticiteit*. Wie ben je écht? Wat voel je, wat zijn je behoeften en je waarden? En wat weerhoudt je ervan om jezelf te zijn? Uiteraard zijn voor authenticiteit ‘Waar sta je voor?’ en ‘Waar ga je voor?’ ook belangrijk. Die zaken krijgen in hoofdstuk 6 meer aandacht. Eerst leert hoofdstuk 5 je nog dat je heel weinig weet en hoe je die kennis optimaal benut, waardoor je meteen weer een stuk meer weet. Dat hoofdstuk gaat ook over de slimste mens op aarde, OENigheid, de kracht van goede vragen (stellen) en echt luisteren. Dat alles valt in mijn ogen onder de term *bescheidenheid*. Hoe dat zit, ontdek je dus in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 6 laat je nader kennismaken met rentmeesterschap, wat neerkomt op bewust zorgdragen voor iets groters dan jezelf. Het hoofdstuk behandelt onder andere zingeving en waar het echt om gaat bij

eigenaarschap. In dit hoofdstuk zul je ook inzichten krijgen in de rol van onze (onbewuste) neiging naar afhankelijkheid en dominantie – die rentmeesterschap in de weg staat. In hoofdstuk 7 wordt de bijdrage aan het grotere geheel, je rentmeesterschap, concreet doordat je stilstaat bij hoe je verantwoordelijkheid neemt op een plezierige en duurzame manier. Uiteraard krijg je ook handvatten om verantwoordelijkheden praktisch en effectief af te spreken met de mensen met wie je werkt. Dergelijke duidelijke afspraken zijn belangrijk om elkaar makkelijk aan te kunnen spreken, te kunnen waarderen, te leren en te zien of je samen goed op weg bent.

Hoofdstuk 8 staat in het teken van empowerment. Weet jij hoe empowerment echt werkt? Na dit hoofdstuk heb je daar zeker meer (leuk) zicht op. Laat je verrassen door de perspectieven in dat en de volgende hoofdstukken. Want ook in hoofdstuk 9, over vergeving, zul je verfrissende strategieën ontdekken om je eigen leven en dat van anderen een stuk aangenamer en constructiever te maken. Met een knipoog: vergeef het mij als het niet zo is (en laat het mij vooral weten via *info@redpointcompany.com*, want dan verrijk je mij met je inzichten of vraag en die zal ik zeker weer inzetten om jou en zo veel mogelijk anderen te verrijken). Hoofdstuk 10 is het meest dankbare hoofdstuk. Daarin ontdek je het fundament voor een succesvol en gelukkig leven, dat ook meteen alle eerdere kenmerken ondersteunt. Dit hoofdstuk gaat over waardering. Als je het lef hebt om daarmee te experimenteren, is je succes gegarandeerd.

Het op een na laatste hoofdstuk, hoofdstuk 11, is gewijd aan moed. Die zul je in sommige situaties zeker nodig hebben om de inspiratie die je van dit boek krijgt toe te passen en de uitdagingen in het dagelijks leven het hart te bieden. Waarom het hart en niet het hoofd? Er is een beroemde uitspraak die stelt dat we de problemen die gecreëerd zijn niet kunnen oplossen op het niveau waarop ze ontstaan zijn. Die problemen zijn gecreëerd op het 'niveau van het hoofd'. In dit boek ontdek je dat onder andere 'afdalen' naar je hart je een stuk intelligenter en vindingrijker maakt. Het is dan ook niet toevallig dat het Engelse woord voor moed *courage* (van *cour*, 'hart') is. Je hebt moed nodig om tegen de

stroom in te gaan met je missie, visie en idealen, om te staan voor wie je ten diepste bent als mens en om dienend-te-leiden.

In hoofdstuk 12 krijg je de laatste tips om jouw leiderschapsontwikkeling en die van de mensen om je heen tot een succes te maken. Daarin ontdek je ook waarom ik in dit hele boek zal blijven herhalen ‘ga van inzicht naar actie’. Dus als je alvast wilt weten hoe het werkt met *deliberate practice*, het stapeleffect en wat Arnold Schwarzenegger daarover te zeggen heeft, haast je naar het eind van dit boek. Maar doe dan daarna wat Arnold ook altijd doet: ‘I’ll be back’ – kom terug naar hier om je onder te dompelen in inzichten en oefeningen waarmee je nog meer het verschil maakt.

Mocht je nou na het lezen van het boek denken: ik heb een casus die voor mijn gevoel nog niet beantwoord is, mail mij dan via info@redpointcompany.com. Jouw vragen inspireren mij namelijk om de inzichten verder te verhelderen en praktisch te maken. Voor jou en iedereen die graag menselijk leidt met waardevolle resultaten. Voor alle verschilmakers. Dank je wel!

Ik wens je ontzettend veel leesplezier, verfrissende en verrassende inzichten. Je zult her en der ook wat herhaling tegenkomen om te voorkomen dat je brein gestrest raakt. Je brein leest namelijk graag wat het al weet. In dat kader nog een tip. Als je ergens in dit boek denkt: dat weet ik al, stel jezelf dan onmiddellijk de vraag: dóé ik het ook al, is het al mijn manier van zijn? Zo niet, dan weet je: inzicht zonder actie is zonde en zinloos. Ga van weten naar doen naar zijn. Veel plezier!

Ik wens je een inspirerend en actief avontuur!

Inge

2 Waar hebben we het over?

*‘Het begint met mij.
Het draait om het geheel.’*

EEN DIENEND-LEIDER

Dienend-leiderschap komt van het Engelse begrip *servant-leadership*. Robert Greenleaf was de eerste die de term dienend-leiderschap in de literatuur gebruikte. Ik zal in dit boek dieper ingaan op de kern van zijn gedachtengoed. Er bestaan behoorlijk wat misvattingen over dienend-leiderschap. Dat je mensen met zijden handschoentjes aanpakt en jezelf wegcijfert bijvoorbeeld. Dat is absolute onzin. Wat voor een voorbeeld ben je als je dat doet? En hoe zorg je dan voor werkelijke groei en ontwikkeling? Want dat is waar dienend-leiderschap juist op gericht is. Ook denken mensen nog weleens dat het een hype is en dat je het wel even kunt combineren met andere vormen van leiderschap. De voorbeelden en verhalen in dit hoofdstuk laten je vaarwel zeggen tegen diverse misvattingen over dienend-leiderschap.

Waarom al die lof voor dienend-leiderschap?

In 2005 keken mensen mij vaak meewarig aan als ik vertelde dat ik aan het promoveren was op dienend-leiderschap. ‘Dienend, hoe zorg je dan dat je de beoogde resultaten haalt?’, was een veelgehoorde reactie. En: ‘Dat klinkt als een paradox, dat kan toch nooit?’ Ik had nog geen idee. Het belangrijkste werk dat ik erover gelezen had, het basisgeschrift *De dienaar als leider* van Robert Greenleaf, had mij geïnspireerd. Dat was de aanzet geweest voor mijn promotieonderzoek naar het onderwerp. Greenleaf had zijn werk geschreven uit onvrede met de organisaties en systemen in de jaren zestig. Volgens hem waren die niet dienend aan de mensen die daarbinnen werkten en ook niet aan de mensen aan wie ze de producten en diensten leverden. Dat kon volgens de managementdenker met veertig jaar werkervaring bij een grote telecomgigant anders. Leiderschap was een grote verantwoordelijkheid en leiders zouden hun mensen moeten dienen in plaats van zichzelf verrijken.

Toen ik in 2009 promoveerde op het proefschrift *Servant-leadership: Paradox or Diamond in the Rough?* (gratis te downloaden via www.redpointcompany.com/phdthesis), werden vooral de opmerkingen ‘Het is vast weer zo’n hype’ en ‘Dat klinkt erg soft’ veel gemaakt. Laatst verwonderde ik mij erover dat iemand dat ook anno 2021 nog over dienend-leiderschap schreef. Dienend-leiderschap is namelijk al duizenden jaren zeer succesvol, alleen is de term nog niet bij iedereen bekend. Hopelijk brengt dit boek daar verandering in. De onderzoeken die ik sinds 2005 las, de bedrijven die ik bezocht en deskundigen die ik door de jaren heen mocht ontmoeten, lieten mij stuk voor stuk zien dat dienend-leiderschap echt iets anders is dan welke vorm van leiderschap ook. Dat het zorgt voor geweldige resultaten: financieel, emotioneel, relationeel, mentaal en spiritueel.

Pas na het verschijnen van *Echte leiders dienen*, ontdekte ik dat de grootste managementdenkers van de afgelopen vijftig jaar allemaal onderschrijven dat dienend-leiderschap de enige en beste vorm van leiderschap is. Over welke experts heb ik het dan? Bijvoorbeeld Peter Drucker, Stephen Covey, Peter Block, Ken Blanchard, Marshall Goldsmith, Peter Senge, Jim Collins, Simon Sinek, Adam Grant en Patrick Lencioni. Als je graag managementboeken leest, heb je vast al eens iets van hen gelezen. En ja, ze hebben allemaal hun eigen modellen en wijzen van beschrijven, maar in de kern komt het op hetzelfde neer: dienend-leiderschap. Allen zeggen ook dat het woord *dienend* bij *leiderschap* zetten hetzelfde is als *groen* bij *gras* en *wit* bij *sneeuw* (al kunnen beide geel zijn, dat weet ik, maar goed). Aangezien nog niet iedereen weet dat dienend-leiderschap de oervorm van leiderschap is en dus eigenlijk een pleonasme, en er bovendien zo ontzettend veel vormen van leiderschap zijn, noem ik *leiderschap* hier voorlopig toch maar *dienend-leiderschap*.

Waarom is het dan zo ontzettend effectief en hoef je na dit boek in theorie dus niet verder te zoeken naar andere vormen van leiderschap? Ten eerste is dienend-leiderschap een manier van zijn en geen leiderschapsstijl, in tegenstelling tot alle andere vormen van leiderschap. Dat het een manier van zijn, een levenshouding is, heeft als groot voordeel dat je oprecht, consistent en consequent bent. Deze voorspelbaarheid blijkt een van de belangrijkste graadmeters voor vertrouwen, welzijn en prestaties. Daarnaast hoef je niet steeds te bedenken hoe je je moet opstellen, welke stijl je moet gebruiken, dat gaat (uiteindelijk) vanzelf

vanuit jouw grondhouding. Overigens kun je met deze grondhouding wel alle stijlen van leiderschap tot een succes maken. Hoe dat zit ontdek je zo.

De auteur

Dr. Inge Nuijten promoveerde in 2009 aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit op het onderwerp dienend-leiderschap (Servant-leadership: Paradox or diamond in the rough?). Ze is momenteel eigenaar van Redpoint Company en het Institute for Servant-Leadership (INSP). Beide bedrijven hebben tot doel om (toekomstige) leiders en organisaties inzichten en handvatten te geven voor werkplezier en topprestaties in lijn met dienend-leiderschap op basis van gedegen onderzoek. Inge schreef eerder onder andere de bestseller *Echte leiders dienen*. Ze is voorstander van kernachtige inzichten, ultra praktische acties en slimme transformaties. Haar filosofie: rijkdom is het verrijken van anderen.

Wil je met meer plezier en gemak echt het verschil maken? Slopende vergaderingen, eilandjes en wantrouwen achter je laten? Eigenaarschap, samenwerking en innovatie de norm maken? En dat terwijl je zelf meer energie, rust en tijd krijgt? Dat kan! Onderbouwd en persoonlijk ontdek je in dit boek hoe je eenvoudig en doeltreffend *lijderschap* achter je laat en van leiderschap een gewoonte maakt.

In *Dienend-leiderschap* ontdek je:

- dat dienend-leiderschap van en voor iedereen is;
- waarom dienend-leiderschap tot de beste resultaten leidt;
- de tips en tools om je dienend-leiderschap echt eigen te maken;
- hoe drie principes je vergaderingen, bila's en trainingen altijd succesvol maken;
- de cruciale rol van je hart voor je welzijn, gezondheid en vooral effectiviteit!;
- levensveranderende oefeningen die jou in flow brengen (wel oefenen!); en
- hoe je eigenaarschap en samenwerking met succes en plezier vorm geeft.

'Dienend-Leiderschap raakt de essentie van het leiderschap dat in deze tijd nodig is, maar het raakte mij ook persoonlijk. Een kostbare schat aan inzichten, verhalen en uitnodigende perspectieven. Een boek ten dienste van de reis die we allen te gaan hebben; de mens worden die we ten diepste al zijn!'

Prof. dr. Gabriël Anthonio, bekend van *Het Zwitsers zakmes van de leider* (2018), *Het leven praat terug* (2019), *De vorstenspiegel* (2020) en *De sleutels van de leider* (2021)

'Dienend-leiderschap is wat organisaties hard nodig hebben. Sinds ik Inge daar jaren geleden al een inspirerende lezing over hoorde geven, was ik geboeid door het onderwerp en volg ik haar. Met dit boek weet ze treffend te verwoorden hoe je dienend-leiderschap gericht kunt ontwikkelen. Van harte aanbevolen.'

Ineke Kooistra, CEO The Works (moederbedrijf #YoungCapital #Next #Jobbird #StudentJob)



Dr. Inge Nuijten inspireert je bewust te leiden waardoor je met meer vertrouwen en energie duurzaam het verschil maakt, eigenaarschap en betere samenwerkingen realiseert. Vanuit Redpoint Company geeft ze inspiratie, advies, training en coaching op het gebied van dienend-leiderschap, vitaliteit en prestatie-psychologie. Inge is gepromoveerd op dienend-leiderschap en schreef de bestseller *Echte leiders dienen*.

NUR 801
managementimpact.nl
boomuitgeversamsterdam.nl
dienend-leiderschap.nl

