

Modern leiderschap is dienend leiderschap : enkele inzichten

Ann Moreels

→ Introductie

Dienend leiderschap, ook bekend als *servant leadership*, is een leiderschapsfilosofie waarbij de leider primair gericht is op het dienen van anderen. In plaats van de traditionele hiërarchische benadering, waarin de leider bovenaan staat en de medewerkers managet, draait dienend leiderschap dit model om. De leider ziet zichzelf als iemand die de behoeften van zijn teamleden en de organisatie als geheel ondersteunt en bevordert.

Dit type leiderschap is de laatste jaren sterk in opkomst. Dit komt onder andere door veranderende werkculturen waarin moderne werkplekken steeds meer waarde hechten aan empathie, samenwerking en welzijn. Dienend leiderschap sluit hier perfect op aan.

Bovendien zoeken werknemers, vooral jongere generaties, steeds vaker naar betekenis en betrokkenheid in hun werk. Leaders die hun teamleden ondersteunen en inspireren, kunnen deze betrokkenheid verhogen.

Daarnaast leidt het omarmen van een dienend leiderschapsmodel vaak tot duurzaam succes, omdat er een cultuur van wederzijds respect en gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat. Maatschappelijke trends, zoals de toenemende focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en ethisch leiderschap, hebben dienend leiderschap verder in de schijnwerpers gezet.

→ Kenmerken

Dienend leiderschap kent verschillende kenmerken.

Empathie is daarbij een belangrijke eigenschap : het vermogen om de gevoelens en perspectieven van teamleden te begrijpen en daarop in te spelen.

Daarnaast is actief luisteren een essentieel aspect, waarbij de leider de behoeften en zorgen van anderen centraal stelt.

Dienende leiders zijn ook sterk toegewijd aan de groei van hun mensen en investeren in zowel de persoonlijke als professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Ze tonen bescheidenheid door het succes van hun team boven hun eigen ego en erkenning te plaatsen.

Het bevorderen van een gemeenschapsgevoel binnen de organisatie en het hebben van vooruitziendheid, waarbij leiders de langetermijngevolgen van beslissingen in overweging nemen, zijn eveneens kenmerkend voor dienend leiderschap.

Verder nemen dienende leiders verantwoordelijkheid voor zowel successen als mislukkingen, zonder de schuld te verschuiven, en bieden zij steunend leiderschap door anderen te begeleiden en te ondersteunen in het bereiken van hun doelen.

→ Waarom is deze leiderschapsaanpak krachtig ?

Deze leiderschapstijl is krachtig omdat het de betrokkenheid van teams vergroot; teams geleid door dienende leiders voelen zich vaak meer gewaardeerd en gemotiveerd, wat leidt tot een hogere productiviteit. De cultuur van vertrouwen die dienend leiderschap creëert, is essentieel voor een effectieve samenwerking, terwijl de ondersteunende omgeving creativiteit en innovatie aanmoedigt. Bovendien zijn medewerkers eerder geneigd loyaal te blijven aan een organisatie waarin ze zich ondersteund voelen.

Bijgevolg dient de dienende leider dus zowel de individuele teamleden als het team als de organisatie, en vergeet uiteraard hierbij zichzelf niet ! Dat laatste is ook heel belangrijk, want de leider zelf heeft vaak het gevoel om met z'n allen (alle teamleden) aan één zeel te trekken. Dat geeft kracht, moed, energie en doorzettingsdurf.

→ Valkuilen en aandachtspunten

Toch zijn er ook mogelijke valkuilen en aandachtspunten. Een van de risico's is besluiteloosheid, waarbij de nadruk op consensus en luisteren snelle beslissingen kan bemoeilijken.

Daarnaast kunnen dienende leiders zichzelf gemakkelijk uitputten door constant de behoeften van anderen voorop te stellen zonder voor zichzelf te zorgen.

Een ander aandachtspunt is het risico op een gebrek aan gezag, waarbij er verwarring kan ontstaan over wie de uiteindelijke beslissingen neemt. Dit kan leiden tot een gebrek aan richting. Daarom is het belangrijk dat dienende leiders duidelijke grenzen leren stellen en niet ten koste van alles anderen helpen, om burn-out of verminderde effectiviteit te voorkomen.

→ Wat als medewerkers in het team (sterk) negatief gedrag vertonen of er hun voeten aan vegen ?

Dienend leiderschap is heel sterk in een context waar teamleden eigenaarschap opnemen, zelfleiderschap tonen en er echt voor gaan. Dat hoeft niet te betekenen dat alles makkelijk is, maar wel dat medewerkers / teamleden vanuit een betrokken houding het beste voorhebben met het werk, de interne en externe klant, het team en de organisatie(doelen). Maar soms zijn er ook situaties waarin de medewerker niet die geëngageerde houding toont. En wat dan in deze context met diendend leiderschap ?

Wanneer medewerkers in een team negatief gedrag vertonen of de principes van dienend leiderschap niet respecteren, kan dit inderdaad een uitdaging vormen voor de leider. *Dienend leiderschap vereist een fijne balans tussen empathie en beslissend optreden.* In een dergelijke situatie moet de leider enkele strategische stappen ondernemen om de situatie te verbeteren zonder de kernwaarden van dienend leiderschap uit het oog te verliezen.

Hier zijn enkele stappen die een dienend leider kan nemen:

1. **Direct aanspreken op gedrag** : Het is belangrijk dat de leider het negatieve gedrag onmiddellijk en direct aanpakt. Dit betekent dat de leider een persoonlijk gesprek voert met de betreffende medewerker, waarbij het gedrag wordt benoemd en de impact ervan op het team wordt besproken. Het gesprek moet duidelijk, respectvol en constructief zijn.
2. **Duidelijke verwachtingen stellen** : Zorg ervoor dat alle teamleden weten wat er van hen wordt verwacht, zowel qua gedrag als prestaties. Als deze verwachtingen niet worden nageleefd, moet de leider duidelijk maken welke consequenties dit kan hebben. Dit voorkomt verdere ambiguïteit over wat acceptabel is binnen het team.
3. **Consequenties laten volgen** : Hoewel dienend leiderschap gericht is op het ondersteunen van medewerkers, is het ook belangrijk om consequenties te verbinden aan aanhoudend negatief gedrag. Dit kan variëren van een informele tot een formele / officiële waarschuwing tot meer ingrijpende maatregelen, afhankelijk van de ernst van het gedrag.
4. **Empathie tonen, maar grenzen stellen** : Het is cruciaal dat de leider empathie toont voor de omstandigheden van de medewerkers. Als er persoonlijke problemen of andere onderliggende oorzaken zijn voor het negatieve gedrag, kan de leider ondersteuning bieden. Echter, dit mag niet ten koste gaan van de totale teamdynamiek en prestaties. Er moeten duidelijke grenzen worden gesteld.
5. **Teamcultuur versterken** : Soms ontstaat negatief gedrag door een zwakke of onduidelijke teamcultuur. De leider kan werken aan het versterken van de teamcultuur door waarden zoals respect, samenwerking en verantwoordelijkheid actief te promoten.
6. **Coaching en training aanbieden** : Als negatief gedrag voortkomt uit een gebrek aan vaardigheden of inzicht, kan de leider coaching of training aanbieden. Dit kan medewerkers helpen om hun gedrag aan te passen en beter te integreren in het team.
7. **Het goede voorbeeld geven** : De leider moet zelf het gedrag tonen dat hij of zij van de teamleden verwacht. Door consistent het goede voorbeeld te geven, kan de leider anderen inspireren om hetzelfde te doen.
8. **Gebruik maken van “positieve peer pressure”** : Positieve gedragingen in het team kunnen worden versterkt door anderen te erkennen die wel de juiste houding

vertonen. Dit kan een vorm van “peer pressure” creëren die anderen aanspoort om ook positief gedrag te vertonen.

9. **Herdefiniëren van rollen indien nodig** : Als blijkt dat het negatieve gedrag voortkomt uit een mismatch tussen de medewerker en zijn/haar rol, kan de leider overwegen om de rol van de medewerker te herzien of aan te passen.
10. **Herzien van de leiderschapsaanpak** : Tot slot, als dienend leiderschap lijkt te falen in een specifieke context, moet de leider reflecteren op zijn of haar aanpak en overwegen of een andere leiderschapsstijl tijdelijk of gedeeltelijk effectiever zou kunnen zijn om het gewenste gedrag te bevorderen.

Het is essentieel dat een dienende leider niet bang is om op te treden wanneer dat nodig is. Dienend leiderschap betekent niet dat de leider alles moet tolereren; het gaat om het creëren van een ondersteunende omgeving waar zowel het individu als het team kan floreren. Als het gedrag van een medewerker dit proces belemmert, is het de verantwoordelijkheid van de leider om dit te corrigeren, met behoud van respect en rechtvaardigheid.

→ 10 Tips om dienend leiderschap toe te passen

Je bent leidinggevende en wilt echt inzetten op dienend leiderschap. Hier dan interessante tips voor jou :

1. **Luister actief** : Maak tijd om echt te luisteren naar de zorgen en ideeën van je teamleden zonder onderbrekingen.
2. **Wees empathisch** : Probeer je in te leven in de situatie van je medewerkers en handel met begrip.
3. **Investeer in hun groei** : Bied trainingsmogelijkheden en ontwikkeltrajecten aan die aansluiten bij de doelen van je teamleden.
4. **Stel het team voorop** : Zorg ervoor dat de successen van je team worden gevierd en niet alleen de eigen persoonlijke prestaties.
5. **Blijf bescheiden** : Neem een houding van bescheidenheid aan, en wees bereid om van anderen te leren, ongeacht hun positie.

6. **Communiceer duidelijk** : Zorg voor transparante communicatie en zorg dat iedereen op de hoogte is van beslissingen en verwachtingen.
7. **Wees beschikbaar** : Maak jezelf toegankelijk voor je team en wees bereid om te helpen wanneer dat nodig is.
8. **Wees geduldig** : Geef je team de ruimte om te leren en fouten te maken zonder direct te oordelen.
9. **Stel duidelijke grenzen** : Zorg dat er duidelijke grenzen zijn en dat iedereen weet wat zijn of haar verantwoordelijkheden zijn. Grijp in bij niet tolereerbare houdingen. Immers deze kunnen besmettend werken, en dat is niet de bedoeling.
10. **Neem verantwoordelijkheid** : Sta open voor feedback en wees bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor fouten en mislukkingen
11. **Verzorg jezelf** : het is essentieel om jezelf niet weg te cijferen, maar integendeel in dit alles jezelf goed te verzorgen naar tijd nemen voor jezelf, grenzen trekken, energieke zaken kunnen doen, en alles in balans te houden.

→ Interessante literatuur en bronnen voor deze bijdrage

Boeken :

Nederlands :

Broeckaert, R. (2016). Dienend leidinggeven. Zacht voor mensen, hard voor resultaten. Lannoo Campus.

Nuijten, I. (2021). Dienend Leiderschap. Een ultieme gids voor het creëren van energie en eigenaarschap. Uitgeverij Boom.

Engels :

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Spears, L. C. (Ed.). (1997). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. John Wiley & Sons.

- Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2009). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. Paulist Press.

Artikelen :

Engels :

- Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: a systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 1-14.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Lu, J., Falahat, M., & Cheah, P. K. (2024). A systematic literature review on the relationship between servant leadership and its team and organizational level outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 255-282.
- Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, 114858.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Nederlands:

- Bauwens, R., Decuypere, A., & van Engen, M. (2023). Wat heeft de medewerker nodig? Themanummer 'De nieuwe kleren van de leider (m/v/x): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering'(deel 1). *Gedrag & Organisatie*, 36(4), 301-307.

Deze bronnen bieden een goed overzicht van zowel de theoretische achtergrond als de praktische toepassing van dienend leiderschap.