



# Servant Leadership, Serving Leaders?

**Dit artikel wordt geschreven aan de hand van het recent georganiseerde Servant Leadership Symposium op de VU. De onderwerpen van de drie belangrijkste sprekers vormen de kern van dit artikel, maar eerst een korte introductie in servant leadership. Het servant leadership principe bestaat al sinds de jaren zeventig en komt zoals veel managementpraktijken uit de VS. Servant leadership is een leiderschapsstijl waarbij de leider zich eerst dienstbaar opstelt en vervolgens pas leidt. Het wordt zelfs vergeleken met ouderschap. Vanwaar de interesse? Mensen die werken onder goede servant leaders groeien vaak als persoon, worden wijzer, gezonder en uiteindelijk ook dienstbaar aan anderen. Wow, denk ik dan. De oplossing voor alle aardse problemen! Maar hoe verder?**

*Door Jasper van Aalst*

## Toepassing in verschillende culturen

Zoals bij veel Amerikaanse theorieën is ook de introductie van servant leadership in Nederland niet altijd makkelijk. Om als Nederlander een servant leader te zijn in het buitenland is des te moeilijker. Fons Trompenaars, cross-cultural management guru en organisator van het symposium, lijkt een manier gevonden te hebben om servant leadership in verschillende culturen tegelijk toe te passen. Hij doet dit door culturele aspecten die een maatschappij typeren te verenigen met de karakteristieke aspecten van andere culturen. Het gaat hierbij niet zozeer om een compromis, maar om een integratie van de ene in de andere cultuur. Het vinden van de beste oplossing is niet eenvoudig, maar wanneer de oplossing zich aandient, is deze zo klaar als een klontje.

## In zakelijke context

Om servant leadership toe te passen in een zakelijke context, stelt Fons Trompenaars voor om de grote thema's uit de bedrijfskunde, na-

melijk 'focus on process', shareholder/financial succes, 'employee development/learning', 'customer satisfaction' en 'corporate social responsibility', te verenigen tot 10 dilemma's waarmee alle tegenstrijdige combinaties zijn gemaakt. Als eenzijdige aanpak is elk van deze aspecten gedoemd te falen, vandaar dat de focus na verloop van tijd ook weer verplaatst. Echter, door de dilemma's op te lossen, wordt een integrale oplossing gecreëerd. Een eenvoudig voorbeeld: personeel trainen op kostenbesparing (employee development/learning) verlaagt de kosten (shareholder/financial succes).

## Twee Nigeriaanse servant leaders

In maatschappelijke thema's kan het moeilijk zijn om culturen te verenigen, omdat er een diversiteit aan culturen is waarbij bepaalde aspecten in meer of mindere mate aanwezig zijn. James Ogunley, professor aan de Middlesex University London en keynote speaker op het symposium, vertelt over twee mannen uit Nigeria, een land met ongeveer 140

miljoen inwoners, corrupte leiders en vele culturen, een land met vele uitdagingen. Deze twee, Chinua Achebe and Wole Soyinka, beide schrijvers, zijn servant leaders in de culturele zin. Wole Soyinka heeft als eerste Afrikaner ooit een Nobelprijs voor literatuur gekregen en Chinua Achebe heeft meer dan 30 eretitels aan universiteiten, waaronder prestigieuze instellingen als Harvard. Zij vertegenwoordigen een integriteit van waarden en cultuur van de Nigerianen en worden wereldwijd erkent als invloedrijke personen in hun land. Door middel van hun wijsheid en integriteit dienen zij de maatschappij en beschermen deze tegen kwalijke invloeden.

## Tegenstellingen in de praktijk

Als laatste key note speaker maakt D. P. Nambiar zijn opwachting. Deze HR directeur van TATA Consultancy grijpt in zijn verhaal terug naar de basis van TATA, namelijk de social responsibility en winstgevendheid, waar Fons Trompenaars ook naar refereerde. Door middel van allerlei persoonlijke waarden zoals integriteit, kwaliteit en verantwoordelijkheid worden deze belangen in een servant leadership jasje gestoken en verenigt TATA de tegenstellingen, die Fons Trompenaars door middel van theorie ook al aan elkaar verbond, in de praktijk.

## Waardevol gedachtegoed

Al met al valt na deze dag af te leiden dat het gedachtegoed van servant leadership niet alleen succesvol gebruikt wordt in allerlei settings, maar dat het ook een waardevol middel is om dilemma's te boven te komen. Het gedachtegoed is goed bruikbaar voor elke resultaatgerichte manager om tot oplossingen te komen die mensen met verschillende achtergronden aanspreken en daarmee beter zijn dan andere oplossingen.  $1 + 1 = 3$  met servant leadership.

**Jasper van Aalst** (25) is Masterstudent Human Resource Management en had de functie Commercial Affairs in het Aureus bestuur 2008-2009.