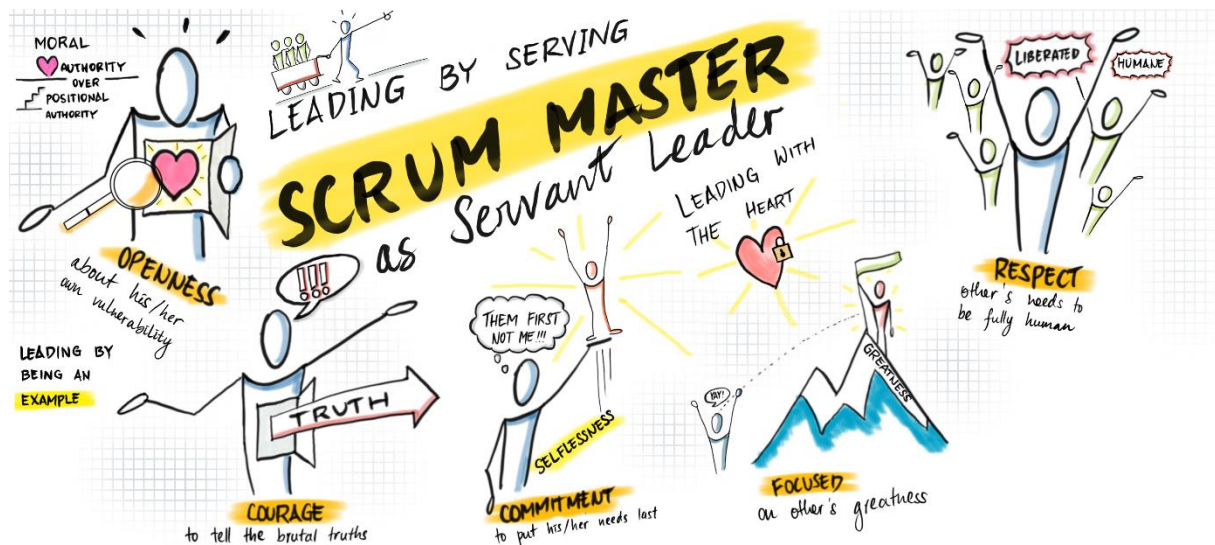


Servant Leadership: back to our roots!



Bron: Scrum.org

In dit artikel ga ik in op het begrip *Servant Leadership*, een begrip dat sinds een paar jaar aan populariteit aan het toenemen is. Niet in het minst door de Agile revolutie die vanuit de ICT branche is komen opzetten sinds 2001. Er zijn veel boeken over dit onderwerp geschreven. Ieder boek met z'n eigen waarheid en eigen accenten. En ook de term zelf is aan inflatie onderhevig. Spraken we in de jaren '90 en '00 over *Leadership*, in de jaren '00 en '10 komt de term *Servant Leadership* opzetten. En in de jaren '20 hoor je steeds vaker de term *Transformational Leadership*. Het zijn echter precies dezelfde begrippen. Alleen worden de accenten steeds verlegd. Leadership komt met een forse verzameling aan competenties. En de ene stroming vindt de ene set aan competenties belangrijk dan de andere, en de andere stroming denkt daar weer heel anders over. Veel belangrijker dan een discussie aan te gaan wie er gelijk heeft is te beseffen dat het in iedere situatie weer anders is en dat er andere keuzes voor accenten gemaakt moeten worden. Dat heet *Situational Leadership*. En dat begrip bestaat al sinds 1969 ... Of is het zelfs nog ouder? Waren de jager/verzamelaars niet al lang bekend met dit fenomeen en zijn we dat nu aan het herontdekken?

Anyway, laten we eerst eens gaan kijken naar hoe bedrijfskundigen tegen Servant Leadership aan kijken. Eerst maar eens het woord 'Leadership' bekijken.

Leiderschap versus management

Er bestaat nogal eens het misverstand dat leiderschap en management hetzelfde zijn. Niets is minder waar. Er is een groot verschil. Bekende schrijvers van managementliteratuur Peter Drucker en Warren Bennis omschrijven het verschil zo: "Management is de dingen goed doen, maar leiderschap is de goede dingen doen". Stephen R. Covey zegt erover:

**Een manager probeert zo efficiënt en succesvol mogelijk de ladder te beklimmen
Een leider kijkt of de ladder wel tegen de juiste muur staat**

Managers zijn continu bezig met het beklimmen van de ladder. Binnen de kaders tijd, geld en kwaliteit moet een vooraf overeengekomen opdracht worden uitgevoerd. De manager zal zo efficiënt en effectief mogelijk de gestelde doelen halen. Ook als die doelen inmiddels niet meer relevant zijn. De manager houdt zijn oogkleppen op en draaft door naar het doel. Daar is ie goed in. En hoe sneller een manager dat doet en met minder middelen dan vooraf gedacht, des te meer de manager wordt gewaardeerd om zijn vaardigheden.

Leiders zijn anders. Zij zijn veel meer met de toekomst bezig. En met de veranderingen in en om het bedrijf. Waar gaat de markt naar toe, wat betekent dat voor ons bedrijf, moeten we iets veranderen aan onze producten en diensten, moeten we het niet op een heel andere manier gaan doen, kan het niet veel sneller en digitaler, et cetera. De wisselwerking tussen de veranderende buitenwereld en de interne organisatie is een continu proces. Dus een leider vraagt zich iedere dag weer af of de ladder wel tegen de juiste muur staat. Zo niet dan wordt de gehele ladder met iedereen die er op staat (de managers en de medewerkers) tegen een andere muur gezet.

Nu we enigszins een idee hebben wat een leider is en waarin deze verschilt van een manager, is het tijd om het begrip Servant Leadership te introduceren. Hersey en Blanchard zijn degenen geweest die het begrip hebben geïntroduceerd. Dus credit naar hen is wel op z'n plaats. Overigens kregen ze al snel na het uitbrengen van hun boek ruzie en gingen ze ieder hun eigen weg. Allebei de accenten anders leggende ... Even een korte samenvatting van het werk van Hersey en Blanchard. Pas wel op: dit model stamt uit eind jaren '60/begin jaren '70. Het kan als ouderwets overkomen. Dus gewoon door blijven lezen! Het wordt nog interessanter ...

Hersey en Blanchard

Leiderschap stijlen

Hersey & Blanchard zetten in hun leiderschapsmodel het onderscheid tussen taak-en mensgerichte managementstijlen centraal. Waarbij taakgericht management een meer sturend karakter kent terwijl de mensgerichte benadering een meer ondersteunend karakter heeft. Als deze 2 dimensies van managen tegen elkaar worden afgezet ontstaan er vier kwadranten met elk een eigen leiderschapstijl:



Stijl 1: Instrueren (opdragen)

- Deze stijl wordt ook aangeduid als *management by prescription*. De manager geeft veel gedetailleerde instructies: wat moet er gebeuren, hoe moet het gebeuren en met welke kwaliteitseisen. De resultaten worden nauwlettend gecontroleerd. Deze stijl is vooral taakgericht.
- Een valkuil is dat de manager autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren. Een micromanager is een extreme vorm van deze leiderschapsstijl. Die bemoeit zich met alle details van de uitvoering.

Stijl 2: Overleggen (overtuigen)

- Manager en medewerkers bespreken samen het wat en hoe van de taak, waarbij de manager zelf uiteindelijk het hoe bepaalt en de uitvoering nauwlettend bewaakt. De manager ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management.
- Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de manager overkomt als therapeut of dat hij niet meer wordt vertrouwd door zijn mensen.

Stijl 3: Ondersteunen (coachen)

- Manager en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De manager helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd.
- Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

Stijl 4: Overlaten (delegeren)

- Overlaten of delegeren is effectief toe te passen wanneer de manager voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. Deze stijl staat ook bekend als *management by exception*.
- De manager loopt hierbij de kans te vervallen in een niet-effectieve *laissez-faire* stijl.

Volgens Hersey & Blanchard hangt de effectiviteit van een stijl van leidinggeven af van de taakvolwassenheid van het team en/of de medewerker. Er bestaat niet één beste leiderschapsstijl. Een leiderschapsstijl (specifieke combinatie van taak- en mensgericht gedrag) is effectief als die door de medewerkers wordt geaccepteerd en gewaardeerd. Een gemotiveerde medewerker met veel ervaring, kennis en kunde stuur je nu eenmaal anders aan dan een schoolverlater die graag wil starten maar over weinig kennis en ervaring beschikt.

De taakvolwassenheid is afhankelijk van:

- *Deskundigheid (kunnen)*; dit zijn de kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerker. De mate van kennis, ervaring en vaardigheden van een medewerker bepaalt of een medewerker een specifieke taak zelfstandig kan uitvoeren.
- *Motivatie (willen)*; dit zijn de mate van betrokkenheid van de medewerker bij het uitvoeren van die taak. En op de bereidheid van de medewerker om verantwoordelijkheid te nemen voor het uitvoeren van deze taak.

De taakvolwassenheid wordt direct beïnvloed door de relatie die een leider er met de in te schatten medewerker op nahoudt. Bijvoorbeeld: als ik als leider mijn personeel micromanage, dan zal de taakvolwassenheid als een gevolg van die aanpak dalen. Het maakt dan niet uit hoe deskundig of gemotiveerd ze ook zijn.

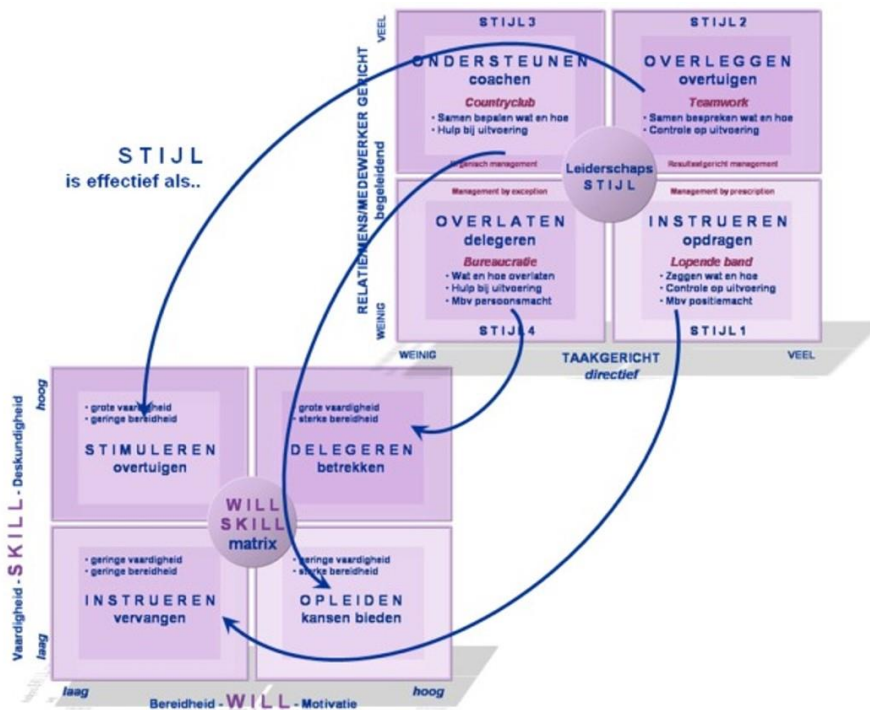


Situationeel leiderschap

Volgens Hersey & Blanchard hoort bij elk niveau van volwassenheid een specifieke leiderschapstijl:

1. **Onzekere en ondeskundige medewerker → Instruerende stijl**
Medewerkers met het laagste volwassenheidsniveau ontberen de kennis, vaardigheden en zelfvertrouwen om een taak zelfstandig uit te voeren. In dat geval is een instruerende leiderschapstijl het meest effectief. Er is sprake van taakgericht leiderschap. De manager bepaalt wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren. De manager geeft werkinstructies voor elke stap binnen de taak die moet worden uitgevoerd. De manager controleert of de medewerkers de taak volgens de instructies heeft uitgevoerd.
2. **Bereidwillige maar matig deskundige medewerker → Begeleidende stijl**
Op dit volwassenheidsniveau tonen medewerkers bereidwilligheid om een taak zelfstandig uit te voeren maar beschikken ze nog niet over de juiste kennis en ervaring om dit te goed kunnen. Met de begeleidende stijl is nog steeds sprake van een sturende stijl. De manager beslist. Tegelijkertijd bouwt de manager een relatie op met de medewerker. De manager legt uit, overtuigt en staat open voor suggesties. De medewerker ontwikkelt zich en krijgt het vertrouwen als deze het goed doet.
3. **Deskundig maar onzekere of ongemotiveerde medewerker → Ondersteunende stijl**
De medewerker is deskundig maar onzeker of niet bereidwillig om de taak zelfstandig uit te voeren. De medewerker kan het dus wel maar wil niet! De ondersteunende leiderschapstijl biedt in deze uitkomst. De leidinggevende zal de onzekerheid proberen weg te nemen door de medewerker bij het besluitvormingsproces te betrekken en de medewerkers steeds meer verantwoordelijkheid te geven. De manager creëert bij de medewerker zelfvertrouwen zodat deze de taak (weer) zelfstandig wil uitvoeren.
4. **Zelfstandige, gemotiveerde en deskundige medewerker → Delegerende stijl**
Bij deze hoogste niveau van taakvolwassenheid zijn medewerkers in staat en bereid om de aan hen toebedeelde taken zelfstandig uit te voeren. Zonder dat er sturing of ondersteuning nodig is. Bij dit type medewerkers past het delegerende leiderschapstijl het best. Medewerkers krijgen het vertrouwen, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden om hun taken te realiseren. De manager stuurt op de resultaten die de medewerkers behalen.

Als leidinggevende ben je alleen succesvol als je je leiderschapstijl afstemt op de deskundigheid en bereidwilligheid van je medewerkers. Een goede leider is in staat om alle vier de leiderschapstijlen toe te passen. De situationele leiderschapstheorie bevordert daarmee de ontwikkeling van flexibele leiders. Waarbij het doel van de manager in alle gevallen moet zijn om de deskundigheid en bereidwilligheid van de medewerkers geleidelijk te verhogen. Zodat je als manager uiteindelijk kunt steunen op de minder tijdrovende leiderschapstijlen zoals de ondersteunende en delegerende stijl.



Tot zover het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard. Zoals gezegd: het komt inmiddels nogal ouderwets over. Door de jaren heen zijn er de volgende kanttekeningen bij geplaatst:

Kanttekeningen Leiderschapsmodel Hersey & Blanchard

- *Voorkeur van de manager*
Een goede leidinggevende moet alle vier de stijlen kunnen toepassen (stijlflexibiliteit). In werkelijkheid hebben managers vaak een (sterke) voorkeur voor één of twee van deze stijlen. Leiderschapstijlen waarin ze vaak ook goed in zijn. Het lijkt logisch om je niet helemaal blind te staren op de taakvolwassenheid van de medewerker. Maar ook te kijken naar de (on)mogelijkheden van de manager om verschillende stijlen te hanteren.
- *Andere situationele factoren*
Dit leiderschapsmodel is gebaseerd op de situationele factoren bereidwilligheid en deskundigheid. Er zijn echter ook andere factoren die de effectiviteit van een leiderschapstijl bepalen. Factoren als de omvang van de organisatie, de span of control, vertrouwen, veiligheid en de organisatiecultuur.
- *Instruerende stijl*
Soms laat de aard van de werkzaamheden, bijvoorbeeld in het leger of een crisissituatie, maar één leiderschapstijl toe. In deze voorbeelden is veelal een autoritaire / instruerende stijl de enige mogelijke leiderschapstijl. Met als ultieme stijl: ingrijpen. Fijn dat autorijinstructeurs dat regelmatig doen ...

- *Teams met diversiteit in taakvolwassenheid*
Binnen een team met meerdere (en multidisciplinaire) medewerkers kan de taakvolwassenheid sterk uiteen lopen. In dat geval kan het dus zijn dat je als manager meerdere stijlen naast elkaar moet gebruiken. En hoe bepaal je dan de taakvolwassenheid van het team als geheel?
- *Meetbaarheid taakvolwassenheid*
Er bestaat geen methode om de taakvolwassenheid van een team en/of een medewerker nauwkeurig vast te stellen. En de motivatie om een bepaalde taak uit te voeren kan in de tijd veranderen. Er bestaat een risico dat de manager de taakvolwassenheid verkeerd inschat. En daarmee voor de verkeerde managementstijl kiest.
- *SKILL en WILL geven een beperkt beeld*
Deci & Rian gaan in hun zelfdeterminatietheorie niet uit van twee maar van drie elementen die de intrinsieke motivatie aanwakkeren: Competentie, Autonomie en Sociale verbondenheid. Competentie is gelijk aan SKILL. WILL is een gevolg van Competentie, Autonomie en Sociale verbondenheid. SKILL en WILL zijn dus twee verschillende grootheden. En WILL komt dus niet alleen van de medewerker zelf vandaan. Als de leider geen autonomie duldt of als er geen vertrouwen is (bijvoorbeeld in een angstcultuur) dan is er weliswaar geen WILL maar kun je dat zeker niet de medewerker verwijten.
- *De leider is ook medewerker*
Er wordt met geen woord gerept over het feit dat de leider ook medewerker is en SKILL en WILL moet hebben. En dat er dus ook voor hem een omgeving moet zijn waarbinnen hij kan bogen op vertrouwen van zijn manager, autonomie, et cetera. Tevens zal een leider zélf ook vertrouwen moeten verdienen van zijn mensen. Is de leider eigenlijk wel in staat om SKILL en WILL van zijn mensen te vragen als hij zelf een omgeving creëert waarin dat niet mogelijk is?
- *Het werk van de leider*
“Zodat je als manager uiteindelijk kunt steunen op de minder tijdrovende leiderschapsstijlen zoals de ondersteunende en delegerende stijl”, staat er letterlijk. Blijkbaar is zo min mogelijk tijd besteden aan het geven van leiding aan mensen een onderliggend doel. Dat klinkt als pervers. Wat wil je dan gaan doen?

Wat vind ik van Servant Leadership?

We zijn inmiddels 50 jaar verder. Het model van Hersey & Blanchard heeft nog altijd goede punten in zich maar is ook op een flink aantal punten sterk verouderd (het Taylorisme druipt er van af) en beperkt. Het beschrijft management geheel vanuit het perspectief van de manager die zijn resources (= medewerkers) moet kneden om ze in de juiste stand te krijgen. Een topdown benadering dus. Nog sterk in de traditie van Taylor. Hoe staat het eigenlijk met de taakvolwassenheid van de manager? Het perspectief vanuit de medewerker ontbreekt volledig. En moeten medewerkers eigenlijk wel in de juiste stand gezet worden? Door de invalshoek “wisselwerking” ipv “aansturen” is het klassieke leiderschapsmodel plots hopeloos inadequaet.

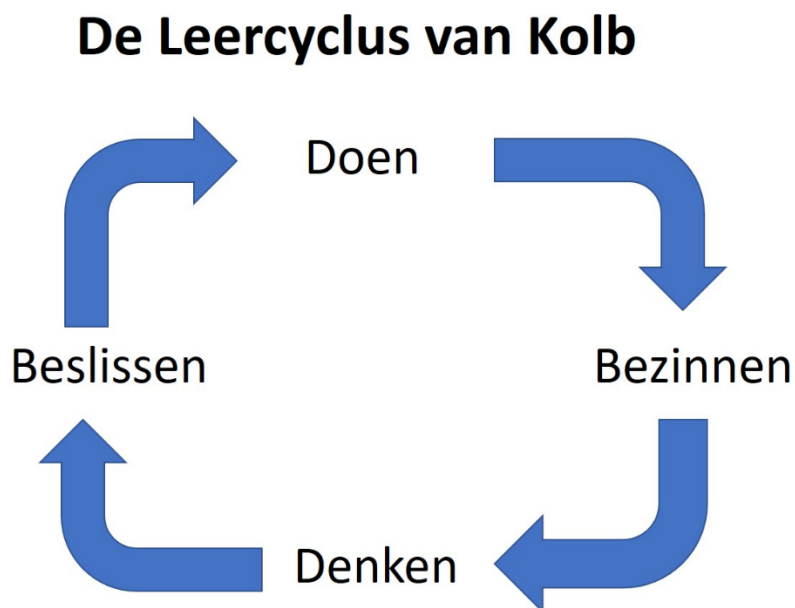
En daarmee komen we op het meest fundamentele punt: zijn mensen van nature in meer of mindere mate inadequaet en hebben we managers nodig om ze te leiden naar de hoogst mogelijke efficiency volgens de visie van de leider? En moeten we ‘ze’ vooral het gareel houden of zijn mensen intrinsiek gemotiveerd om goede dingen te doen. Zijn we daar in de loop van ‘de beschaving’ onterecht anders over gaan denken? Mensen die ‘De meeste mensen deugen’ van Rutger Bregman gelezen hebben zullen dit fundamentele punt herkennen. Rutger laat zien dat ons mensbeeld, onze overtuigingen werken als een selffulfilling prophecy. Ons mensbeeld lijkt te zijn veranderd door de overgang van gemeenschappen van jagers-verzamelaars naar de organisatie van onze maatschappij in landbouwgemeenschappen, die in de loop van de laatste millennia zijn uitgegroeid tot steden waarin we toenemend individualistisch zijn. Onze relatief jonge beschaving wordt gezien als een vernisje wat een barbaarse natuur bedekt. Die barbaarse, slechte inborst is de overtuiging die ons leidt, zelfs zo sterk dat tal van wetenschappelijke onderzoeken worden gemisinterpreteerd om die overtuiging te

onderbouwen en er veel minder bekendheid wordt gegeven aan onderzoeken die de goedheid van de mens aantonen. Maar wat laat Rutger zien: uit gedegen wetenschappelijk onderzoek blijkt dat we buitengewoon sociale, vriendelijke wezens zijn, met een natuurlijke afkeer van geweld en onrecht. We zijn helemaal niet lui en slecht. Maar we worden lui en slecht door de instituten die door onszelf slecht ontworpen zijn en waar we ons aan regels moeten houden die ons speelvrijheid beperken (denk aan werkorganisaties, scholen, leger, besturen). Even die paar psycho- en sociopaten daar gelaten dan. In de prehistorie hadden die overigens geen enkele kans. Die werden uit de groep verbannen omdat ze niets bijdroegen aan het groepsbelang.

Het potentieel van goede ideeën, ondernemerschap, de drive om te creëren en om samen te werken, et cetera is gewoon al lang aanwezig in ieder mens. Vanuit dat gezichtspunt: wat houdt Servant Leadership dan in? Om daar te komen duiken we eerst in de leercyclus van Kolb.

De leercyclus van Kolb

Eigenlijk volgen alle benodigde competenties voor Servant Leadership uit de leercyclus van Kolb. Kolb is op de schouders van Deming gaan staan die met zijn Plan – Do – Check – Act cyclus het kwaliteitsdenken op de kaart zette in de jaren '50 van de vorige eeuw. Kolb benaderde het vraagstuk van leren als volgt: we gaan eerst iets doen, dan gaat het een keer mis en gaan we bezinnen wat er in vredesnaam allemaal is misgegaan, dan gaan we nadenken en analyseren wat het geweest kan zijn, vervolgens nemen we een besluit hoe we het de volgende keer anders gaan doen om, tenslotte, het weer te gaan doen. Als je een aantal keer deze cyclus door bent gegaan kun je je vaardigheden automatiseren en/of verbeteren en het voortaan gedachteloos uitvoeren. Denk maar aan de manier hoe je leerde fietsen of auto rijden. Dat ging precies zo. Overigens dient gezegd dat er ook kritiek is op de leercyclus van Kolb. Met name wordt verweten dat er geen wetenschappelijk bewijs voor de juistheid van dit model is. Maar dat geldt ook voor de archetypen van Jung en de piramide van Mazlov. Toch gebruikt iedereen die, simpelweg omdat het praktisch is. Dat geldt ook voor de leercyclus van Kolb.



Hoe verhoudt Kolb zich tot de Plan – Do – Check – Act van Deming? Kolb heeft het zich waarschijnlijk niet gerealiseerd waarom zijn model beter was dan die van Deming. Het woord *Plan* is bijvoorbeeld een activiteit wat wij mensen nog helemaal niet kunnen. Het is één van onze biases (zie Kahneman). We plannen pas sinds een paar duizend jaar. Voor die tijd was er helemaal geen noodzaak om te

plannen. Maar ons DNA verandert helemaal niet zo snel. We zijn er gewoonweg heel slecht in. En het is ook niet onze natuurlijke manier van leren. Ik ken niemand die heeft gepland hoe hij/zij ging leren fietsen ... Dus *Plan* moet weg uit de cyclus. Bij Kolb komt ie dan ook niet voor.

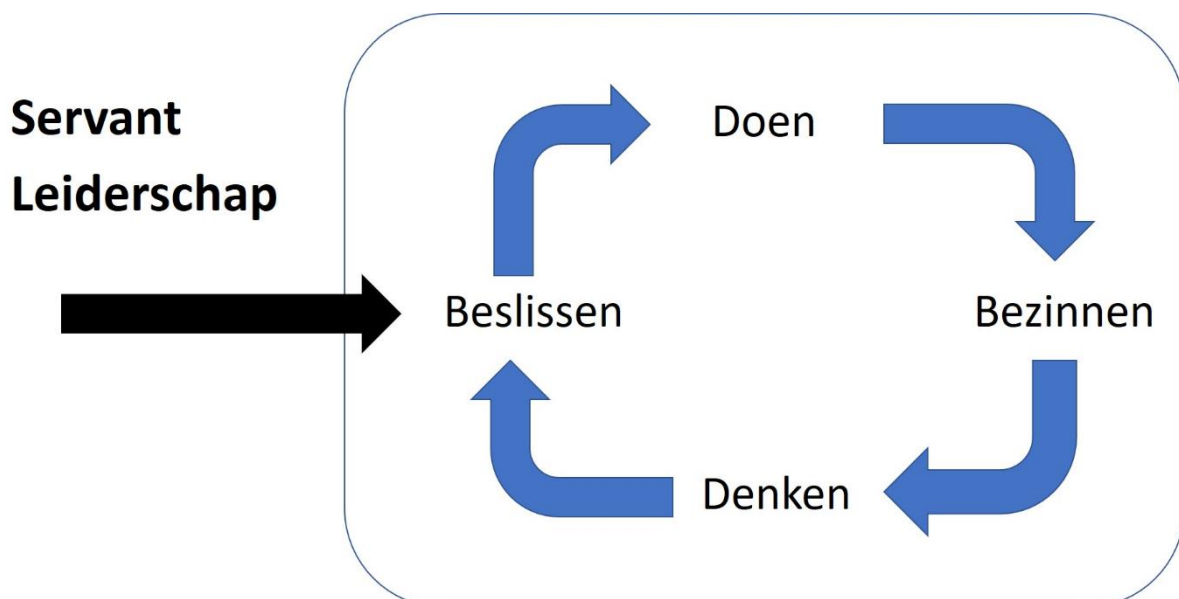
Do en *Doen*: daarin zijn beide cycli gelijk. *Bezinnen* komt bij Deming niet voor, en dat terwijl dat juist extreem belangrijk is. Neem bijvoorbeeld het belang van het uitvoeren van een *Retrospective*. Goed beschouwen wat je de afgelopen tijd gedaan hebt is juist *key* om te komen tot nieuwe inzichten. De analyse die daarna plaatsvindt (denken) is ongeveer vergelijkbaar met de *Check* van Deming. En de *Act* is een soort samenvoegen van het nemen van een Beslissing en het opnieuw uitvoeren (doen).

Wat is Servant Leadership, nieuwe stijl?

Hoe volgt nu uit de leercyclus van Kolb wat Servant Leadership is? Servant Leadership zorgt ervoor dat de mensen die het werk uitvoeren in deze cyclus van Kolb terecht komen en blijven. Dat ze zélf gaan bezinnen, zelf gaan denken en zelf het besluit gaan nemen om het vervolgens de volgende keer anders te doen. Ergo, dat ze zich weten te bevrijden van het keurslijf van (slecht) management in een slecht ontworpen organisatie. Dat geldt voor de Servant Leaders zélf ook. Zij zijn ook medewerkers en onderdeel van hetzelfde slecht ontworpen systeem. Een Servant Leader bevrijdt zich uit dat systeem en spoort anderen aan dat ook te doen. De leercyclus van Kolb, en dus ook Servant Leadership, vraagt iets van de organisatie waarin dit wordt uitgevoerd. In traditionele hiërarchische/bureaucratische organisaties kan dit namelijk helemaal niet. Waarom niet? Wie doet wat in een hiërarchische organisatie:

- Doen: Werkvloer
- Bezinnen: Niemand (het raam uit staren is geen werk ...)
- Denken: Staforgaan
- Beslissen: Management

Dus wie leert er in een hiërarchische organisatie? Niemand!! De mensen die het uitvoeren moeten ook de mensen zijn die de cyclus doorlopen, anders leert er niemand.



Servant Leadership zorgt ervoor dat mensen die het werk uitvoeren in deze cyclus terecht komen en blijven. Dus dat mensen continu blijven leren. Uit dit gegeven volgen als vanzelf alle competenties die nodig zijn om dat voor elkaar te krijgen. Bijvoorbeeld:

- Richting geven (visie)

- Coachen
- Mensen fouten laten maken zonder in te grijpen
- Verwantschap creëren
- Autonomie stimuleren
- Geduld
- Enable
- Besluiten leren nemen
- Motiveren
- Ontwerp de samenwerking
- Feedback geven
- Open communiceren
- Luisteren
- Vragen stellen, doorvragen
- Flexibiliteit
- Kaders geven
- Randvoorwaarden vervullen
- Kritische vragen stellen
- Helpen bij het leren
- Niet te snel oordelen
- Effectiviteit voor efficiency
- Et cetera

Een veelheid aan competenties, en de lijst is nog lang niet compleet. Auteurs van boeken doen geloven dat zij met iets nieuws komen over dit onderwerp maar het enige wat er gebeurt is dat zij vinden dat een bepaalde set aan competenties belangrijker is dan de andere.



Conclusie

Mensen zijn in principe intrinsiek gemotiveerd om 'het goede' te doen. Mensen zijn niet lui, nemen initiatieven en verantwoordelijkheid, ondernemen, werken samen. Alleen we zijn inmiddels zó gewend aan het functioneren binnen (bureaucratische) systemen dat we zijn gaan geloven dat we lui en ongemotiveerd zijn. Dat we de kantjes er van af lopen. Dan is het wel prettig om een *primus inter pares* in de buurt te hebben die je prikkelt om uit jezelf in beweging te komen. Die je helpt je intrinsieke motivatie opnieuw te ontdekken. Die een veilige psychologische omgeving creëert waarin

je jezelf mag zijn en fouten mag maken. En die een kader voor je creëert waarbinnen je volledig mag schitteren. Zie bijvoorbeeld hoe Jos de Blok dat bij Buurtzorg gedaan heeft (<https://www.bol.com/nl/f/buurtzorg-menselijkheid-boven-bureaucratie/30530418/>). En die *primus inter pares*? Die non-autoritaire wijze vrouw/man? Laten we die Servant Leader noemen. En dit is geen nieuw begrip. Zo deden we dat altijd al. Het ging mis toen we ons gingen vestigen langs de Eufraat en de Tigris in dorpen en steden. Dat leidde tot wetgeving, wethandhaving, besturing, uitbuiting, bedrijfskundigen zoals Taylor, et cetera. En het leidde tot een verkeerd mensbeeld wat we halsstarrig maar vast willen houden: de beschaving is een vernislaagje dat in een wenk kan worden weggevaagd waarna we elkaar het liefst de kop willen inslaan. Zo'n wilde inborst moet in toom gehouden worden, zullen Taylor en de zijnen gedacht hebben. Vandaar het top-down management idee van het besturen van human resources. Niets is echter minder waar: we deugen! We zijn intrinsiek gemotiveerd om het juiste te doen, als we maar in een omgeving werken waar Competentie, Autonomie en Sociale verbondenheid en vertrouwen één geheel vormen. Wie zorgt voor zo'n omgeving? Dat is de Servant Leader. Halleluja!