



Ed Voerman

Chairman of the Board, Stichting Greenleaf Center for
Servant-Leadership Europe



Leren luisteren

Het is zo'n mooie tijd. Er gebeurt zoveel. Je moet het wel kunnen ontvangen, anders heb je niet in de gaten wat er allemaal gebeurt. Na mijn studie zei een wijs mens tegen mij: "Als jij echt iets wilt doen met je leven, moet je heel ver weg gaan, andere culturen opsnuiven. Niet binnen Europa, maar daarbuiten." Dat begreep ik toen nog niet. Ik heb het gedaan en ging naar Colombia. Ik werd opgeleid als expat. Ik werkte voor een inmiddels groot bedrijf. Ik moest aan Colombianen vertellen wat ze moesten doen, zonder praktijkervaring. Op een gegeven moment kwam ik tot het inzicht dat het eigenlijk wel raar was om te denken dat ik het beter wist dan zij; de Colombianen die daar woonden en werkten waren ouder dan ik. Toen heb ik geleerd naar hen te luisteren. Dat is ontzettend belangrijk. Ook als mensen niets zeggen, spreken ze met hun lichaamstaal.

Mijn ontdekking van Servant-Leadership

In Nederland heb ik de nodige fouten gemaakt toen ik terug kwam. Ik was door mijn ervaringen in Colombia en Brazilië 'ontnederlandst'. Ik startte mijn eigen bedrijf in transport en logistiek. Het is een heel leuk bedrijf geworden met een paar honderd man in dienst. Ook in Moskou, Tsjechië, Praag, Polen, Nigeria en Angola is het bedrijf actief. Ik wist dat het een succes zou worden. Ik bedacht me dat het raar was om mensen enkel een salaris te bieden en leuk werk. Ik vond het ook belangrijk om hier zingeving in het werk te bieden. Dat vonden mensen

om me heen veel te hoog gegrepen. Ik heb de directie destijds ook uitgedaagd om dit te verkennen in India. Ik sprak een beetje Sanskrit, de oertaal, waar het Hindi van af is geleid.

Vanuit India had ik geleerd te mediteren. Daar heb je 4 Shankaraharia. Het noorden, het zuiden, het westen en het oosten hebben er ieder één. Al zo'n 1500 jaar zijn zij in hun zetel, een mooi systeem. Via dit systeem heb ik leren mediteren. Dat was heel bijzonder. Een tijd later was ik op een transportcongres in Amerika. Iemand vroeg mij: "Hoe zit jij in elkaar?" Toen ik dit uitlegde gaf hij aan dat dit heel veel leek op 'servant-leadership'. Hij nodigde me uit om naar zijn bedrijf te komen. Ik ging naar het Servant-Leadership Centre in Amerika. Als je daar aankomt, dan hoor je door de luidsprekers: "You are entering a Servant-Leadership company". Toen ik aankwam bij de receptie vroeg een dame: "How can I serve you?" Wij geven aan dat dit allemaal niet hoeft, dus dit is echt Amerikaans. Er hangt daar een galerij met allemaal 'Servant-Leaders'. Het sprak me desondanks toch aan; ik voelde dat het klopte. Ik had daarvoor veel verkend, maar er zat geen lijn in. Die zocht ik en vond ik. Het is belangrijk dat je op zoek bent naar iets: Als je op zoek bent, dan vind je. Dat is één van mijn credo's.

Mijn weg naar en mijn rol als voorzitter

Toen ik terugkwam in Nederland wilde ik de leidende principes toe-

passen op mijn bedrijf. Ik gaf aan dat we van nu af aan 100% Servant-Leadership zouden toepassen. Als je niet mee wilde doen, dan kon je maar beter vertrekken. Een lekkere Servant-Leader was ik. Dat krijg ik nog steeds voor mijn voeten. Je mag in het proces natuurlijk fouten maken, want daar leer je van. Het was een mooie tijd van vallen en opstaan. Je doet dit niet even, maar 'for life'. Dat is voor sommige mensen ook bedreigend. Het is een houding, een attitude van jezelf, waar je iets mee kan of niet. Ik heb echter weinig mensen ontmoet die er niets mee kunnen.

In Amerika vroegen ze me of ik een centrum in Europa wilde oprichten. Ik gaf aan dat ik een ondernemer was en dat het wellicht beter was dat iemand anders dit deed. Iemand die hier meer tijd voor zou hebben. Ze hielden echter aan. Men vroeg of ik in het internationale bestuur wilde toetreden. Dat heb ik toen 4 jaar gedaan in Amerika. Heel interessant, maar we zijn in Nederland misschien wel verder. Ik wist dat ik het niet zo wilde doen als zij. Ze zijn heel traditioneel en heel conservatief. Het bestuur bestond uit één democraat, 8 republikeinen en ik, een jongetje uit Nederland. De Amerikanen gaven aan dat alles wat Greenleaf heeft gezegd goed is. Ik gaf aan dat we een nieuwe Greenleaf moesten gaan vinden. Dat was echt vloeken in de kerk. Robert Greenleaf had zijn hoogtepunt rond 1960 en 1970. Zijn discipelen zijn mensen als Jaworski, Kofi, Blanchard en Collins. Daarna is er ontzettend veel gebeurd en niet gebeurd, dus de tijden waren toen al veranderd.

'Veranderen doe je stap voor stap. Het is belangrijk om nooit te snel te gaan. Het mag geen hype worden. Een hype komt en gaat.'

Op een gegeven moment werd er binnen het bestuur gevraagd waarom ik eigenlijk voorzitter was van Greenleaf in Europa. Toen dacht ik aan Gaudi, de architect van onder andere La Sagrada Família in Barcelona. Hij is een heel mooi voorbeeld van een dienend leider. Hij wist het alleen niet en is inmiddels overleden. Hij had het idee om de mooiste kathedraal in de wereld te bouwen. Hij zei tegen zijn architecten, aannemers en bouwvakkers: "Wij gaan een kathedraal bouwen en ik zet niets op papier. Er is geen tekening. Ik vertel jullie hoe ik die kathedraal zie en jullie gaan het heel goed ontvangen. Als je het niet snapt, kom dan terug bij mij. Zorg alleen dat het gebouwd wordt. Wij gaan het echter nooit af zien. Misschien gaat de generatie van onze kleinkinderen zien dat het af is." Het kan op dit moment anno 2013 nog zo'n 20 jaar duren, voordat het af is, maar zelfs dat is niet zeker.

Inmiddels organiseren we al een jaar of acht een Servant-Leadership congres dat in 't Spant in Bussum plaatsvindt. Ieder oneven jaar hebben we een groot congres en de even jaren hebben we een congres per sector. Inmiddels hebben we zo'n 10 sectoren, zoals ondernemers, defensie, Human Resources, wetenschap, studenten, openbaar bestuur en secretaresses. Daarbij komt aan bod wat er in deze sectoren gebeurt op het gebied van Servant-Leadership.

Binnen Europa breidt Servant-Leadership zich uit. Vorige week was hier bijvoorbeeld iemand die bij de Europese Unie werkt. Hij gaf aan een Servant-Leadership Centre te gaan starten in Brussel. De houding van de Europese Unie is zo belangrijk en is totaal niet dienend op dit moment.

Vier belangrijke waarden

Wij hebben 4 waarden: dienen, leiden, verbinden en duurzaam. Herman Wijffels was blij dat er eindelijk duurzaam aan toe was gevoegd, maar wij bedoelen hiermee verbinden op duurzame wijze. Natuurlijk is 'the planet' belangrijk, maar het gaat veel meer om mensen en organisaties. Het is te schraal om te zeggen dat het alleen om de aarde gaat. Wat willen we als mens? Hoe verbindt zich dat? Kun je elkaar volgen? Ik heb deze waarden toegevoegd, omdat er een soort van arrogantie insloep: 'Wij zijn van Servant-Leadership en wij weten het.' Dat is nooit goed. Als je verbindt, dien je de ander. Ga na: is er toegevoegde waarde en is er een klik?

Er is klik met het INK model, een managementmodel bedoeld voor organisaties om zelfevaluatie uit te voeren. Dit model borgt. Servant-Leadership is de droom waar mensen zich thuis bij voelen. Met het INK model kunnen we aantonen dat het werkt. Wij borgen ook met Accenture, het grootste consultancy bureau ter wereld. Zij hebben de 'Innovation Awards'. Ik vind de Waka Waka lamp een mooi voorbeeld van een idee dat deze award in de wacht heeft gesleept. In Afrika heb je kerosinelampen. Deze lampen vallen om, ze stinken, het is duur,

mensen houden er brandwonden aan over en het inademen van de walm is ongezond. De Waka Waka lamp laat op via de zon en is een vorm van LED-verlichting. Zon is er in Afrika genoeg. De lamp wordt in West-Europa verkocht tegen een Westerse marktprijs. Wat ze over houden aan geld uit de verkoop wordt geschonken in de vorm van lampen aan Afrika.

Servant-Leadership als gids

Alles wat was, dat was, maar wordt het niet meer. Het begint in 'the mind'. Mensen worden heel enthousiast van een goed idee, maar zijn ook onrustig en moe door de hectiek van alledag. Het thema van ons congres is nu 'Tijd voor transitie: zou Servant-Leadership de gids kunnen zijn?' Het woord 'gids' is heel belangrijk, want we hebben te vaak het woord leider gebruikt, wat arrogant over kan komen. Een gids is veel vrijblijvender. Wij willen gidsen; het is een aanbod. MasterPeace vind ik een prachtig voorbeeld van transitie. Het is de snelstgroeiende 'social causes' ter wereld. Deze beweging inspireert mensen in de wereld om zijn of haar talent in te zetten voor vrede en saamhorigheid. Een paar weken geleden hebben we de band van Roel van Velzen uitgezwaaid. Ze gingen naar Congo. Een cameraploeg van Veronica ging mee. Ik vroeg hem of hij het niet gevaarlijk vond. Toen antwoordde hij: "Geen probleem, ze schieten toch over me heen." Roel is namelijk niet zo groot. Dat vond ik zo mooi.

Stap voor stap overdragen

Benedictus gaf aan dat de leider van een klooster een dienend karakter moet hebben. Hij heeft namelijk de opdracht om zijn kloosterlingen letterlijk te laten groeien. Dat is zijn voorwaarde. In de opvolging van bedrijven zie je het ook. Ik heb al zo'n vier jaar geleden de dagelijkse leiding van het bedrijf overgedragen. Dat is een heel proces geweest. Dat is gedaan op basis van dienend leiderschap. Daar word je warm van. Niet een zak geld geven en wegwezen. Nee, stap voor stap het stokje overgeven aan de nieuwe generatie met wederzijds respect. Ik ben nog steeds groot aandeelhouder. Over vier jaar ben ik een vrij mens.

Een jaar of 15 geleden heb ik met Herman Wijffels bij hem thuis aan tafel gezeten. Hij had destijds nog nooit van Servant-Leadership gehoord. Hij had echter voor zichzelf analyserend gezegd dat dit het leiderschapsprincipe van de toekomst zou zijn. Het klikte meteen tussen ons. Zijn punt was dat er een academy zou moeten komen om het aan de volgende generaties door te geven. Dan verspreidt het zich. Veranderen doe je stap voor stap. Het is belangrijk om nooit te snel te gaan. Het mag geen hype worden. Een hype komt en gaat.

Grootse dromen

Mijn grootste droom is iets betekenen voor de volgende generatie. Zou Servant-Leadership de paraplu kunnen zijn, waaronder ondermeer religies uitgedaagd worden om te kijken naar wat hen verbindt, in plaats

van wat hen scheidt? Om hier mee bezig te zijn, daar zou ik nog wel een jaar of 50 voor willen leven.

Er is veel ellende in de wereld. Ik praat hierover met Herman Wijffels. Hij geeft bijvoorbeeld aan dat als de mensen die aan het roer stonden in de financiële wereld, kennis hadden gehad van Servant-Leadership, wij geen crisis hadden gehad. Dat is nog eens een uitspraak. Kijk naar de bewapening van landen, de wapenfabrieken, maar ook alle geloven die er zijn, alle kerken. Religie komt van religare. Dat betekent letterlijk verbinden. Dat hebben religies niet gedaan.

Als ik kijk naar de jeugd, dan zie ik dat ze hunkeren naar voorbeelden. De volgende generatie is heel kritisch, ben je authentiek of niet? De Young Professional leergang die we hier hebben, heeft een manifest geschreven. Zij willen verbinding maken met wat wij doen. In het manifest staan zaken als: 'Wij zijn niet geïnteresseerd in leasebakken. Wij zijn niet geïnteresseerd in bonussen. Wij willen graag werken voor bedrijven, waarvoor wij respect hebben. Dus geen wapenindustrie bijvoorbeeld. Wij willen werken voor leiders, waarvoor wij respect hebben en niet voor de CEO, die door zijn of haar positie de leider is. Wij willen werken voor de natuurlijke leider. Wij hebben het grote probleem dat de huidige generatie van leiders onze wensen niet begrijpt.'

In de zomer ga ik naar 'summer camps' waar studenten bij elkaar komen. Bijvoorbeeld op de HAN. Ze komen uit heel de wereld. Met hen deel ik mijn kennis. Ik vroeg hen wat ze wilden horen. Toen vroeg er één student of hij er ook geld mee kon verdienen. Dat vond ik zo mooi. Daar kan je wat mee. Een jongen uit Zambia gaf aan dat hij als grote droom had om bij de grootste bank te gaan werken. Ik weet nu dat de top zo corrupt is als ik weet niet wat. Hij vroeg mij wat hij het beste kon doen. Ik gaf aan: "Toch doen en zoek maatjes. Doe het nooit alleen."

Grootse Servant Leaders

Tijdens het 'summer camp' noemden we voorbeelden van Servant-Leaders als Moeder Teresa en Nelson Mandela. Twee jongens uit Zuid-Afrika vonden Nelson Mandela geen dienend leider, want hij heeft niet voor zijn opvolging gezorgd en hij heeft zich verrijkt. Hij kwam berooid uit de gevangenis, maar hij woont nu in een enorm huis. Iemand uit India gaf aan dat Moeder Teresa ook geen dienend leider was, want zij had ook niet voor opvolging gezorgd en grote fouten gemaakt. We kwamen er toen samen achter dat er geen volmaakte dienend leider bestaat. Ghandi en Jezus kwamen, volgens de groep, het dichtste bij. Jezus heeft zijn twaalf apostelen jarenlang getraind. Daardoor heeft hij voor opvolging gezorgd en hij heeft zich niet verrijkt. Wij hebben het ook over Benedictus en Augustines gehad. Ook zij waren toen al echte Servant-Leaders.

'Iedereen die je ontmoet, kun je zien als je leermeester.'

De 4 deugden van Plato

Plato was een geweldige Servant-Leader. In mijn bedrijf heb ik Servant-Leadership geïntroduceerd op basis van de 4 deugden van Plato. De eerste is wijsheid. Je begint hiermee in je bedrijf. Je kunt niet zeggen: "Van nu af aan is alles Servant-Leadership". Het is belangrijk dat je heel goed kijkt hoe, wanneer en waar je begint. De tweede is moed. Je gaat ervoor staan. Je gaat de zeepkist op. Jim Collins schrijft in 'Good to Great' dat voordat de bus gaat rijden, je moet weten of er goede mensen in de bus zitten. Heel vaak beginnen we te vroeg aan onze reis met de verkeerde mensen. Plato geeft ook aan dat je eerst af moet tasten hoe en wanneer je stappen onderneemt, voordat je op reis gaat. Als je eenmaal reist, kun je niet meer terug.

De derde deugd is maat. Ga het niet overvoeren. Ga niet zeggen dat je iedere dag een 'break' krijgt. Geef aan hoe vaak je iets wilt doen, bijvoorbeeld één keer per maand. Doe het met mate, doe het heel voorzichtig en verleidelijk. De laatste is rechtvaardigheid. Je vertelt mensen welke richting je op gaat. Als ze instemmen, dan kun je hen erop aanspreken als ze niet doen wat ze hebben beloofd. Het is heel gevaarlijk als mensen zeggen dat ze Servant Leader zijn. Als ze de vlag uithangen, maar het niet zijn. Dan moet je er uit. Je kunt diegene wel helpen, maar dan komt het punt van afscheid nemen van

elkaar. Als je de uitspraak kent 'I love you, but I have to fire you', dan weet je iets van Servant-Leadership af. Je ontslaat iemand. Niet, omdat hij of zij niet functioneert, maar omdat hij of zij wellicht ergens anders veel beter kan functioneren. Je houdt de mens overeind.

Leren van anderen

Hermann Hesse van 'Journey to the East' omschrijft Leo met een reisgezelschap. Leo was de 'servant' van het reisgezelschap. Hij maakt het eten klaar en poetste de schoenen van de reizigers. Als de stemming uit de groep was, dan ging hij zingen. Op een gegeven moment was hij 's ochtends weg. De groep raakte in paniek. Later vinden mensen uit de groep Leo terug als president van een stadstaat. Greenleaf trok op basis hiervan de conclusie dat je eerst moet dienen en daarna pas kunt leiden. Het boek is een metafoor voor mensen die op reis zijn. Wat is belangrijker? De reis of het doel? Naar mijn mening de reis, om die bewust mee te maken.

Greenleaf heeft een aantal eigenschappen als essentieel omschreven: luisteren naar de ander en de ander laten groeien. Het gaat niet zozeer om je eigen groei, maar de groei van de ander. Het grootste geluksmoment van de mens is als hij zorgt, dient, zich bekommert om een ander of de ander laat groeien. Dan kun je echt zin geven aan je eigen leven. In feite kom je er dan achter dat je jezelf herkent in de ander. Je bent de ander. In feite gaat het over eenheid: ik ben jou en jij bent mij.

Volgens mij was het Augustines die zei: "In de ander zie je altijd jezelf." Iedereen die je ontmoet, kun je zien als je leermeester. Als je dit echt begrijpt, word je heel erg bescheiden. Je kunt dus leren van iemand achter de receptie of een baby die je aankijkt. Ik heb ooit in een appartement gewoond. Ik had daar een keer een dag dat alles tegenzat. Mijn kop zat vol. Ik stap een lift binnen en daar stond een jongetje van een jaar of acht met twee honden. Die honden waren opgefokt. Ik irriteerde me daar op een ongelofelijke wijze aan. Toen we samen de lift uitstapten zei dat jongetje tegen me: "Meneer, ik wens u een fijne dag." Ik liep weg en bedacht me, waar ben ik in Godsnaam mee bezig?

Samen met Paul de Blot heb ik een boek geschreven. Hij is een goede vriend van me en geeft al jaren les op onze Academy als gastdocent. Zo geven ook Herman Wijffels, Tex Gunning en Herman Mulder hier les. Paul heb ik gevraagd om iets van zijn geweldige ervaringen te verwoorden op papier. In eerste instantie zei hij: 'Dat doe ik niet.' Ik ben eigenwijs, maar hij is nog eigenwijzer dan ik. Toen heb ik hem uitgenodigd voor een gesprek hier op kantoor. Dat vond hij een goed idee. Onze gespreksleider was Twan van de Kerkhof, oprichter van het European Leadership Platform. Er was een cameraman bij. Dat heeft geleid tot een boekje met als titel 'Servant-Leadership & Business Spiritualiteit'. Het boek verwoordt een gesprek tussen Paul en mij om zo mogelijk overeenkomsten en verschillen onder de loep te nemen.



Mijn Leiderschapsboom

Het is een mooie boom met een tehuis voor enorm veel vogels, die ook nog eens veel schaduw geeft en zijn takken naar het licht wendt.