

Inhoud

Inleiding – Word de leidinggevende die je zelf had willen hebben	7
1 Een spannende vraag	11
2 Een cruciale stap	32
3 Werken aan ons ego	50
4 Luchtballonleiders	70
5 De lege stoel	86
6 De zondige leider	99
7 ‘Hoe is het om jou te zijn?’	118
8 Kop dicht	133
9 Radicaal openhartig	146
10 Win het van Netflix	158
Epiloog – De gelofte	173
Bijlage	177
Dankwoord	197
Noten	201

Inleiding

Word de leidinggevende die je zelf had willen hebben

Muziek kan mij raken als een bliksemflits. Voordat ik het weet, zit ik met tranen in mijn ogen en druk ik op repeat. Eindeloos kan ik nummers blijven herhalen. Omdat ze iets in mij losmaken. Al weet ik bij de eerste keer luisteren vaak nog niet eens wat dit is. Er is iets in het lied dat totaal lijkt te synchroniseren met wie ik ben – of hoop te zijn. Of waar ik voor sta – met vallen en opstaan.

Zo hoorde ik toevallig het nummer ‘Give a little love’ van de voor mij tot dan toe totaal onbekende zanger Mark Wilkinson. De Australiër zingt het volgende:

*It seems to me, the more we have, the more we cling
to it.
So what is life when you have nothing to bring to it?
And when you die, will you be proud of how you
used your time?*

Kwamen de tranen omdat ik bang was voor het antwoord op de vraag die hij stelt? Kwamen ze omdat

deze vraag precies verwoordt waar ik in mijn trainingen en lezingen over dienend leiderschap al jaren op doel? Kwamen ze omdat ik helemaal niets begrijp van politici, CEO's én mijzelf, die zich soms – bewust of onbewust – zo zelfdienend gedragen dat ze hier onmogelijk trots op kunnen zijn? We zijn de struikelende helden van ons eigen levensverhaal. En in ons voortdurende vallen nemen we anderen met ons mee. Dieper en dieper de kuilen in die we door ons eigenbelang graven. Maar het is zo moeilijk!

De taart lijkt te klein, dus vechten we om ons deel te krijgen. Om macht, om die plek als CEO, om de rol van manager, om ons eigen gelijk. Ellebogen moeten de ander uit de buurt houden. Al ervaren we vaak niet dat we zo rücksichtslos bezig zijn. We kleuren nog binnen de lijntjes, denken we.

Maar dat gaat niet over ons. Toch? Want het klinkt zo ik-gericht. En zo zijn wij niet – denken we. We geven om die ander. Echt. Ook anderen mogen een stukje taart. En wat vinden wij het verdrietig dat anderen slechts enkele kruimels krijgen. We denken aan hen. Doen zelfs een donatie aan een goed doel. En we nemen nog een hap van ons deel van de taart. Maar eerlijk: is dit het? Maken we de juiste keuzes? In het belang van die ander?

Wilkinson gaat verder:

Give a little love

You are free now, you're free to live your life which way you choose.

Liefde. Het klinkt misschien wat weëig, maar wat vraagt het om lef! Om radicale keuzes. Om een switch van een zelfdienende naar een dienende levenshouding. Naar een stuk taart voor iedereen. Er is genoeg. Niet *me, myself and I*, maar ubuntu: ik ben omdat wij zijn.

Wat verlang ik naar een betere wereld. Naar leiders die opstaan met als doel er te zijn voor een hoger doel: te creëren in plaats van te frustreren. Want dit laatste is wat we – vaak onbewust – doen wanneer we niet gaan voor het grotere belang, maar keuzes maken voor onszelf.

Hoe die liefde eruitziet in de praktijk? Voor mij ligt het antwoord in dienend leiderschap tonen. Leiden vanuit het verlangen de wereld om je heen elke dag een beetje mooier te maken, richting te geven aan anderen en aan jezelf, en alles op alles te zetten om er voor elkaar te zijn.

In deze businessroman wil ik je eerst meenemen in het waarom van dienend leiderschap om vervolgens een aantal cruciale stappen te bespreken. We zitten allemaal anders in elkaar en hebben dus allemaal onze eigen unieke groeikansen. Laat jezelf verrassen en ontdek welke stappen jij kunt zetten om te groeien tot de leidinggevende die je zelf had willen hebben.

Met dit boek wil ik je inspireren om vol gas te gaan voor dienend leiderschap. De voordelen? Het maakt je leiderschap gewoon veel leuker. Voor jezelf én voor de mensen aan wie je leiding mag geven. Daarbij komt

dat het ook nog eens supereffectief is. Dienend leiderschap betaalt zich keihard uit. Zo wees alleen het onderzoek uit *Good to Great* van Jim Collins al uit. Uit zijn boek bleek dat bedrijven en organisaties met nederige leiders met een heldere visie op langere termijn beter presteren dan andere bedrijven.

Veel plezier met het verhaal van Lucas en zijn leiderschapsteam.

Henk Jan Kamsteeg

juni 2026

Een spannende vraag

Daar liep hij dan. Alleen. Zijn voetstappen klonken dof op het natte asfalt. In de verte zong een vogel, alsof er niets aan de hand was. Maar hij voelde het: er hing iets in de lucht. Alsof er iets op hem lag te wachten, net voorbij de volgende bocht.

Lucas vroeg zich af of hij er goed aan had gedaan zijn directieteam naar een abdij in Zuid-Limburg te slepen. Het team was comfort gewend, niet het somber ogende complex dat zij net voor even achter zich hadden gelaten.

Ook het programma dat hij voor de komende dagen voor ogen had, bleef een gok. Geen gebruikelijke PowerPoints of Excelsheets deze keer. Lucas wilde dat ze elkaar écht zouden zien. Daarom had hij een broeder van de abdij gevraagd hen te begeleiden. Maar nu hij in de druilregen op het geasfalteerde weggetje langs de abdij liep, knaagde de twijfel. Broeder Matthias was namelijk nóg wat onorthodoxer van start gegaan dan Lucas had verwacht.

Niets energizer, waar veel trainers heisessies vaak

mee beginnen om het ijs te breken. Hij had de vijf directieleden aangekeken, zijn handen in de wijde mouwen van zijn zwarte pij.

‘Laat je mobieltjes hier. Ga twee uur wandelen. Alleen. En denk na over één vraag: “Waarom wil je in vredesnaam leidinggevende zijn?”’ Hij had geglimlacht, zich omgedraaid en was weggelopen.

Verbouwereerd keken Samara, Ivar, Cor en Diana naar Lucas.

‘Wat is hier de bedoeling van?’ vroeg Diana. ‘Wist jij dit?’

Lucas haalde zijn schouders op. ‘Ik heb hem beloofd dat hij het op zijn manier mocht doen.’

‘Dat van die mobieltjes hier laten ook?’ probeerde Ivar nog even.

Lucas legde zijn mobieltje op een houten stoel. ‘Dus ja... ook de mobieltjes.’

Ze waren naar buiten gelopen en ieder een andere kant op gegaan. Twee uur alleen met die ene vraag. Ze konden natuurlijk geen modderfiguur slaan door zo dadelijk niet met een beetje fatsoenlijk antwoord te komen. Maar dat ze twee uur nodig zouden hebben om iets te bedenken...

Lucas ademde diep in. Links golfdde de weilanden naar beneden, met in de verte boerderijen. Rechts verhieven zich donkere, grote beuken. Hij voelde zich klein, terwijl hij juist had gehoopt hier groot te denken. Groot móést denken. Het bedrijf, Gradus, draaide

goed. Voor nu. Maar de markt denderde verder, sneller dan ooit. Als er niets veranderde, zouden er binnenkort geen successen meer zijn om over te praten. Geen winsten. Geen lonen. Geen banen voor die honderd mensen die op hem rekenden. Hij staaarde naar de horizon, maar in zijn hoofd zag hij eerder een afgrond.

Er stond de komende dagen dus wel wat op het spel, realiseerde Lucas zich eens te meer. Hij focuste zich op de vraag van broeder Matthias:

Waarom wil je in vredesnaam leidinggevende zijn?

Lucas kon zich niet herinneren eerder echt over deze vraag te hebben nagedacht. Hij had nooit bewust voor een leidinggevende positie gekozen. Hij wilde bouwen, creëren, ondernemen. Een product neerzetten waar klanten blij van werden. Daar lag zijn hart. Maar toen Gradus groeide, kwamen er mensen bij. Eerst een paar, toen tientallen, inmiddels meer dan honderd. Met elk contract dat hij tekende, groeide de last op zijn schouders.

Leidinggeven was geen droom geweest. Het was een bijproduct. Toch zat hij er nu middenin. Hij vroeg zich af of hij het eigenlijk wel kon. Of misschien preciezer: of hij het wel wilde. Hij kende zijn sterke kanten: strategie zien waar anderen chaos zagen, kansen ruiken in een markt die verzadigd leek, risico's nemen waar anderen terugdeinsden. Maar mensen? Mensen vroegen iets anders. Geduld. Aandacht. Het vermogen te luisteren.

Soms voelde hij zich schuldig. Alsof hij zijn teamleden vooral zag als pionnen op het schaakbord van groei. Ja, hij gaf bonussen, organiseerde af en toe een borrel, maar diep vanbinnen wist hij dat dat niet genoeg was. Zijn medewerkers verwachtten meer. Ze verwachtten leiderschap.

En wat was dat dan? Hij dacht terug aan vergaderingen waarin hij te snel knopen had doorgehakt, niet zelden tot ergernis van zijn teamleden. Misschien, dacht Lucas, was leiderschap niet het vermogen de juiste antwoorden te geven, maar het lef de juiste vragen te stellen. Zoals broeder Matthias dat net had gedaan. Een vraag die hem ongemakkelijk maakte, omdat hij geen pasklaar antwoord had.

Hij keek opnieuw over de weilanden. Elke boerderij daar beneden had waarschijnlijk een eigen geschiedenis van ploeteren, investeren, verliezen, volhouden. Leidinggeven leek ineens minder op het uitrollen van een strategie en meer op het doorgeven van een erf, een verantwoordelijkheid die groter was dan jezelf.

De regen trok door zijn dunne zomerjas. Toch bleef hij lopen. Want ergens wist hij dat dit ongemak precies was waar hij doorheen moest.

Vijf minuten voor de afgesproken tijd stapte Lucas de ruimte binnen waar ze net uit waren weggestuurd. Het was een sobere, hoge zaal die ooit als bibliotheek had gediend. Kale muren van baksteen en een hoog, houten plafond dat gedragen werd door indrukwekkende donkere balken. Door de smalle ramen kwam

het licht naar binnen. Het viel Lucas op dat er geen schilderijen hingen. Ook miste hij een klok aan de muur. Het enige dat er hing, was een houten kruis.

Zijn collega's waren al binnen. Ze starden naar hun mobieltjes. Lucas kon aan hun verwilderde haren zien dat ook zij de wandeling door de motregen hadden gemaakt. Ook hun rood aangelopen gezichten bewezen dat niemand de tocht had overgeslagen. Gelukkig, dacht Lucas.

Plotseling stond broeder Matthias weer in de zaal. Als kinderen die met hun handen in de snoeptrommel waren betrapt, legden de directieleden hun mobieltjes aan de kant.

'Welkom terug,' glimlachte de broeder. 'Ik hoop dat de afgelopen twee uur nuttig voor jullie zijn geweest. Iemand die iets wil delen?'

Broeder Matthias keek de kleine kring rond.

'Alleen wanneer je wilt, natuurlijk. Deze afgelopen uren waren namelijk vooral voor jezelf bedoeld.'

De directieleden keken elkaar aan, toch wel nieuwsgierig naar waar de anderen mee zouden komen.

'Ik wil wel iets delen,' zei Ivar. 'Ik vond het eigenlijk wel een mooie vraag van u, broeder. Ik had er nog niet eerder zo over nagedacht. Maar ik had geen twee uur nodig om tot een antwoord te komen. Ik vind het namelijk mooi om in mensen te investeren. Kijken wat ik kan betekenen om anderen te laten groeien. Ik kan er oprecht van genieten wanneer ik zie dat mensen plezier hebben op het werk en ontdekken dat ze echt