

# Wie durft het leiden los te laten?

Door: Maria Jongsma

*Leiden is loslaten. Al in 1993 betoogde Peter Block dat een sterke leider moet durven loslaten. Niet controle, maar vertrouwen is de sleutel tot succesvol leiderschap. Nu precies twintig jaar later is deze visie gedurfder dan ooit. Want welke leider durft in tijden van crisis de teugels te laten vieren? Welke leider durft belangeloos een stap opzij te doen om verantwoordelijkheid en eigenaarschap juist bij werknemers op de laagste niveaus binnen de organisatie neer te leggen?*

Ik was meteen enthousiast toen ik de vraag kreeg om dit boek te recenseren. Ik kende de auteur van het boek *Feilloos adviseren*, een must in adviseursland. Als adviseur ben je dienstverlenend aan je opdrachtgever en probeer je een situatie te beïnvloeden of te verbeteren zonder een hiërarchische relatie. Om de uitvoering van je aanbevelingen en adviezen te bevorderen moet je andere wegen bewandelen. En dat is precies de visie die Peter Block ook in zijn boeken voor managers en bestuurders verwoordt: door een dienstverlenende opstelling bereik je veel meer dan door het nastreven van eigenbelang. Niet controle, maar vertrouwen is de sleutel tot succesvol leiderschap. Dit is de besturingsvisie waar Block in zijn adviespraktijk in de afgelopen 20 jaren ervaring mee opdeed. Die ervaring heeft hij in zijn boek *Leiden is loslaten* verwerkt in zowel concrete voorbeelden als in de actualisering van zijn boek

*Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest* uit 1993.

De visie en uitgangspunten zijn heel aansprekend: als je meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie legt, meer betrokkenheid creëert bij de medewerkers voor het resultaat, dan vertaalt dat zich in positieve resultaten. Peter Block betoogt dat je juist in deze tijd je organisatie kan voorbereiden op de toekomst door over te stappen op een nieuw bestuurs- en strategieconcept: *stewardship* (rentmeesterschap): streven naar een gelijkmatige spreiding van macht in een organisatie.

#### Rentmeesterschap

De term *stewardship* staat voor:

- empowerment in plaats van afhankelijkheid;
- partnerschap in plaats van patriarchaat;
- dienstbaarheid in plaats van eigenbelang.

In de eerste vier hoofdstukken legt Block bovenstaande begrippen uit en maakt hij op bevlogen en inspirerende wijze zijn visie duidelijk.

#### Vertalen naar de praktijk

Al lezend probeer ik de door Block beschreven visie en uitgangspunten te vertalen naar de praktijk van alledag in de kinderopvang. En dan kom je nogal wat hobbels tegen. Jolanda Rikers van de Stichting Kinderopvang Kerkrade schrijft in haar blog in Kinder-

opvang Totaal naar aanleiding van dit boek, dat zij, als leider met de oprechte intentie om los te laten toch in de praktijk met situaties geconfronteerd wordt waardoor ze zich afvraagt of de beschreven idealen in praktijk te brengen zijn. Als bijvoorbeeld blijkt dat gesprekken met frequente verzuimers niet of nauwelijks worden vastgelegd, de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld, dan neemt ze toch de touwtjes weer stevig in handen. Juist nu de kinderopvangbranche in een periode van crisis verkeert is de ruimte om te experimenteren beperkt. Dus zeer nieuwsgierig begon ik aan deel twee om te lezen hoe Block zijn visie in de praktijk

vertaalt. Dit begint met de definitie van het *stewardship*contract en het toelichten van de acht leidende principes, zoals:

- maximaliseer de keuzemogelijkheden voor degenen die het dichtste bij het uitvoerende werk staan;
- management en uitvoering van het werk integreren;
- laat metingen en controles in dienst staan van mensen die het uitvoerende werk doen;
- laat mensen een belofte doen. Vervolgens worden de onderdelen van het contract uitgewerkt en worden consequenties beschreven voor stafafdelingen zoals human resources en financiën. De grote



## Een organisatie verankeren

*Gesignaleerd door: Hilde Vogelzang van Vlietkinderen. Zij wordt geïnterviewd op de bdKO-pagina's* – Het boek *De verankerde organisatie* van Patrick Vermeulen heeft voor mij de vraag beantwoord waarom het voor kinderopvang-organisaties zo moeilijk is om te veranderen.

lijn is: laat stafafdelingen die diensten leveren waar de uitvoerende teams behoefte aan hebben en betaal stafafdelingen voor die diensten die door de uitvoerende teams daadwerkelijk worden afgenomen. Daarmee bewerkstellig je een optimaal klantgerichte houding. Dat kwam ik ook in de praktijk in Groningen tegen, waar de nieuwe bestuurder van SKSG Enno van der Werff bij zijn kennismaking op de verschillende locaties aan de medewerkers steeds de vraag voorlegde: 'Wat zou jij anders doen als jij hier franchise-nemer was?' En daar kwamen heel verrassende en verfrissende ideeën uit naar voren.



Dat heeft te maken met onze normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures. Vermeulen noemt dit instituties. Deze instituties vertellen ons wat we wel en niet kunnen doen en geven stabiliteit en betekenis aan het gedrag van medewerkers. Zij ervaren deze instituties niet bewust, maar zien ze als vanzelfsprekend. Medewerkers en managers weten inmiddels dat ze markt- en klantgericht moeten handelen, maar hebben een andere houding en gedrag nog niet verinnerlijkt. Ik herken dit uit mijn dagelijkse praktijk: medewerkers en managers willen best, maar weten vaak niet *wat* ze dan anders moeten doen en *hoe*, omdat ze al jaren op dezelfde manier handelen. De inzichten die Vermeulen mij heeft gegeven met zijn boek inspireren mij dagelijks omdat ik deze instituties herken en daardoor het gedrag van medewerkers beter begrijp.

*De verankerde organisatie; Een institutioneel perspectief op veranderen en vernieuwen | Patrick Vermeulen | 2012 | Boom Lemma | ISBN: 978 905 931 738 3 (paperback) 978 946 094 404 8 (digitaal)*

### Stewardship... wie durft?

Block betoogt dat als er geen verandering plaatsvindt op bestuursniveau, in de manier waarop we macht, beloningen en zeggenschap over geld verdelen, de inspanningen voor organisatieverandering eerder cosmetisch dan duurzaam van aard zullen zijn. Door te werken volgens het bestuursconcept van Block start je vanuit vertrouwen en commitment. Er wordt een stewardship-contract afgesloten dat gebaseerd is op verantwoordelijkheid nemen zonder controle uit te oefenen of volgzzaamheid te eisen. Maar wel loyaliteit en betrokkenheid. Block beschrijft ook de stappen die je kunt zetten om te werken volgens zijn filosofie. Maar wie een receptenboek voor organisatieverandering verwacht, komt bij Leiden is loslaten bedrogen uit. Want Block geeft wel stappenplannen, maar hij benadrukt dat het begint met een mentale omslag vanuit de

bestuurder – een bezinning over de door toezichthouders en bestuurders gedragen visie over de kernvraag: wat is het primaire doel van onze organisatie? En hoe willen we onze organisatie inrichten? Want als je consequent doorredeneert vanuit het uitgangspunt dat locatiemanagers zich als ondernemers gaan gedragen en echt verantwoordelijk zijn voor de eigen toko, dan betekent dit een enorme omslag in de bedrijfsvoering. Vertrouwen in plaats van controle. Een uitdaging voor leiderschap in de kinderopvang... Wie durft? En wie heeft ervaringen en wil ze delen?

Maria Jongsma is partner in Vyvoj. E: [m.jongsma@vyvoj.nl](mailto:m.jongsma@vyvoj.nl)

Leiden is loslaten | Peter Block | 2013 | BIM media Den Haag | ISBN 978 94 6220 044 9

## De cirkel doorbreken

*Gesignaleerd door: Hilde Vogelzang van Vlietkinderen. Zij wordt geïnterviewd op de bdKO-pagina's* – Arend Ardon zegt in *Doorbreek de cirkel!* dat managers graag over cultuurverandering praten, maar liever niet over zichzelf. Alsof ze geen onderdeel uitmaken van de cultuur die ze willen veranderen. Vaak zien ze wel wat anderen doen, maar niet wat ze zelf doen. Onbewust vertonen managers gedrag waarmee ze initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers ondermijnen. Bijvoorbeeld door de ene verandering na de andere in te voeren zonder goed uit te leggen waar deze verandering voor nodig is. Volgens Ardon kun je deze cirkel alleen maar doorbreken door écht met elkaar te praten. En blijkt het in de praktijk toch het meest effectief als de leidinggevende als eerste reflecteert op hoe zij/hij bijdraagt aan de situatie. Wat een eye-opener! En hoe herkenbaar! Sinds ik dit boek heb gelezen realiseer ik me hoe makkelijk 'praten over' is en hoe ontzettend moeilijk het is om je ook daadwerkelijk anders te gedragen en 'het goede gesprek' te voeren met medewerkers en managers.

*Doorbreek de Cirkel! Hoe managers onbewust veranderingen blokkeren | Arend Ardon | 2011 | Business Contact | ISBN: 978 904 700 396 0*

