

PETER BLOCK

Leiden is

LOS

LATEN

De kracht van partnerschap  
en dienstbaarheid

*Voor mijn kleinkinderen Leyland, Gracie en Auggie  
Drie prachtige, unieke persoonlijkheden.  
Dankzij hen weet ik dat de wereld die wij achterlaten  
een betere zal worden.*

*En voor Leslie Stephen, redacteur en vriendin.  
Het is een feest om met haar te werken: ze geeft mijn stem de ruimte,  
houdt zich aan het plan en kan toveren met woorden.  
Door haar inbreng is de tekst duidelijker en  
prettiger geworden voor de lezer en voor mij.  
Zonder haar zou dit boek er niet geweest zijn.*

# Leiden is loslaten

*Tweede herziene editie*

Peter Block



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
BIM Media B.V.  
Postbus 16262  
2500 BG Den Haag  
tel.: (070) 304 67 77  
www.bimmedia.nl

© 2013 Peter Block  
Nederlandse vertaling © 2013 BIM Media B.V., Den Haag

Oorspronkelijke uitgave: *Stewardship. Choosing Service Over Self-Interest, 2nd edition*.  
First published by Berrett-Koehler (USA), 2013. All rights reserved. Translation published  
under license.

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Vertaling: Carla Zijlemaker, Amsterdam  
Ontwerp en opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 044 9  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

# Inhoud

<b>VOORWOORD</b>	11
<b>WELKOM</b>	17
Stewardship	18
Dienstbaarheid	18
<b>INLEIDING</b>	
<b>Wat is er veranderd?</b>	23
We leven in een digitale wereld	24
Wat goed is voor het bedrijfsleven is goed voor de wereld	25
Bijwerkingen	27
Goede dingen waar we op kunnen voortbouwen	30
<b>DEEL I MIJN KONINKRIJK VOOR EEN PAARD</b>	33
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
<b>Stewardship in plaats van leiderschap</b>	35
Wat nog ontbreekt	35
De essentie van stewardship	37
Partners kiezen	39
Kiezen voor empowerment	40
Kiezen voor dienstbaarheid	41
We handelen niet naar wat we weten	42
De leiderschapskwestie	44
De onderbuik van het leiderschap	46
Stewardship als antwoord	48
Drie organisatorische uitdagingen	49

**HOOFDSTUK 2**

<b>Partnerschap verkiezen boven patriërchaat</b>	53
Orde scheppen	53
Verantwoordelijkheid en betrokkenheid spreiden	55
Partnerschap als alternatief	56
Een machtsevenwicht creëren	58
Vier vereisten voor partnerschap	59

**HOOFDSTUK 3**

<b>Kiezen voor avontuur boven veiligheid</b>	63
De hang naar veiligheid	63
Een beroep doen op je rechten is een vorm van gestageneerde empowerment	64
Kiezen voor empowerment	65
Stewardship begint bij jezelf	69

**HOOFDSTUK 4**

<b>Kiezen voor dienstbaarheid boven eigenbelang</b>	71
Een model voor stewardship	71
De heersende klasse de revolutie bijbrengen	74
Het koninkrijk van de manager	75
Rangen zonder privileges	76
Een verbinding leggen tussen je hart en je portemonnee	77
Waar het om gaat	79

**DEEL II DE HERVERDELING VAN MACHT, DOELN EN RIJKDOM** 83

**EEN PRAKTIJKSITUATIE**

<b>Ergens in de loop van de week</b>	85
De vraag	85
De spelers	85
Het probleem	86
De crisis	88
De test	88
Mogelijke oplossingen	89

**HOOFDSTUK 5**

<b>Een definitie van het stewardshipcontract</b>	93
--------------------------------------------------	----

Grondbeginselen voor de praktijk	94
Het stewardshipcontract	98
Werk in balans	104
<b>HOOFDSTUK 6</b>	
<b>Verwachtingen ontkrachten</b>	
<i>Het emotionele werk van stewardship</i>	105
Het is een traject van binnen naar buiten	106
Het verlangen naar afhankelijkheid en dominantie onder ogen zien	107
Vrijheid is niet meer dan een synoniem voor ontsnappen aan vrijheid	110
Onuitgesproken emotionele behoeften	111
Gewoon nee zeggen	115
Ik wil mijn mentor	118
<b>HOOFDSTUK 7</b>	
<b>Managementpraktijken en -structuren herontwerpen</b>	
Volledige openheid van zaken	121
Managementpraktijken	126
De basisstructuur veranderen	130
De baas als bankier en makelaar	135
<b>HOOFDSTUK 8</b>	
<b>De rol van staffuncties heroverwegen</b>	
In dienst van het hoger management	138
Controleur en geweten van de lijnfuncties	140
Gemandateerde leverancier	144
Gemandateerde diensten	144
Keuze bieden en capaciteiten opbouwen	147
Servicegarantie	153
<b>HOOFDSTUK 9</b>	
<b>Financiële werkwijzen</b>	
<i>Verantwoordelijkheid geven door middel van zelfcontrole</i>	157
Geld draait om controle	157
Geld is de boodschap	158
Het ontwikkelen van wijdverspreid financieel stewardship	160
Leven met de wet	165

**HOOFDSTUK 10**

**Human resources**

<i>Een eind maken aan paternalisme</i>	167
Institutionele verzorger	168
Een nieuw doel en een nieuwe rol	168
De structuur van human resources	170
Hr-werkwijzen die stewardship bevorderen	172

**HOOFDSTUK 11**

**Beloning en evaluatie**

<i>Het klassensysteem omverwerpen</i>	181
Het recht van de bevoorrechte klasse	182
Beloning versterkt klassenverschillen	184
Prestaties zijn niet te koop	186
Rangschikking en individualisme	190
Evaluaties door leidinggevendenden verwarren met prestaties	191
Betalen voor territorium	192

**DEEL III ALS DE HOOP HET WINT VAN NEGATIEVE ERVARINGEN** 201

**HOOFDSTUK 12**

**Cosmetische hervormingen**

<i>Wanneer de kwaal de genezing wordt</i>	203
Er komt niets	203
Het open kantoor	204
Het patriarchaat dat zichzelf opnieuw uitvindt	207

**HOOFDSTUK 13**

<b>Uw organisatie opnieuw vormgeven door middel van stewardship</b>	219
Stewardshipstrategie voor politieke hervormingen	219
Stappen op weg naar politieke hervorming	229

**VERVOLG PRAKTIJKSITUATIE**

<b>Vervolg op de perikelen rond het energiebedrijf</b>	
<i>Later diezelfde week</i>	235



<b>HOOFDSTUK 14</b>	
<b>Cynici, slachtoffers en toeschouwers</b>	<b>239</b>
De macht van de cynicus	240
Het slachtoffer redden	242
Feiten helpen niet	244
Voorzichtigheid zien als een keuze	245
<b>HOOFDSTUK 15</b>	
<b>Het antwoord op de hoe-vraag</b>	<b>251</b>
Hoe doe je dat	251
Hoe? Is een verdedigingsmechanisme	252
<b>HOOFDSTUK 16</b>	
<b>Stewardship voor het algemeen welzijn</b>	<b>257</b>
Het zakelijk perspectief	261
Waar het om gaat	265
<b>REFERENTIES</b>	<b>269</b>
<b>REGISTER</b>	<b>275</b>
<b>OVER DE AUTEUR</b>	<b>279</b>



# Voorwoord

door Steven Piersanti

Mijn loopbaan in het uitgeversvak bestrijkt een periode van meer dan vijfendertig jaar, waarvan ik nu dertig jaar werkzaam ben als acquirend redacteur en voor honderden boeken de uitgave heb verzorgd. Toch is dit de eerste keer dat ik een voorwoord voor een boek schrijf.

Waarom wil ik voor dit boek iets doen wat ik nog nooit eerder heb gedaan? Om twee redenen, ten eerste om het belang van dit boek te onderstrepen en ten tweede omdat ik dankbaar ben voor de enorme betekenis die het boek heeft gehad voor Berrett-Koehler Publishers en voor mij persoonlijk.

*Stewardship*, zoals de oorspronkelijke titel van dit boek luidt, is in 1993 voor het eerst verschenen (de eerste Nederlandse vertaling, *Rentmeesterschap*, verscheen in 1999) en werd al snel een bestseller, waarvan uiteindelijk meer dan 200.000 exemplaren werden verkocht. *Library Journal* (15 juni 1993, p. 92) schreef dat 'Block alle bestaande leiderschapsliteratuur overtrof' en dat dit boek 'de basis legde voor de organisatiestructuur van de eenentwintigste eeuw.' *Stewardship* heeft duizenden leiders en verandermanagers geïnspireerd om na te denken over de manier waarop ze hun dagelijks werk doen. Een onderwijsbestuurder schreef bijvoorbeeld (in een brief aan Peter Block), 'Ik zal nooit meer naar leiderschap en organisaties kijken zoals vroeger... Ik heb het boek gelezen, herlezen, stukken gemarkeerd, de gemarkeerde stukken gelezen en er aantekeningen bij gemaakt.' Honderden andere auteurs en verandermanagers werden dusdanig door *Stewardship* beïnvloed dat ze er ideeën van hebben toegepast in hun eigen werk, waardoor de invloed van het boek alleen maar toenam. Sommigen schreven zelf boeken (zoals *Abolishing Performance Appraisals* en *The Future of Staff Groups*) die dieper ingingen op specifieke thema's uit *Stewardship*.

En Peter Block zelf werkte het laatste hoofdstuk van *Stewardship* uit tot een al even diepgravend boek: *The Answer to How Is Yes*.

Block heeft in dit nieuwe boek fascinerend en belangrijk nieuw materiaal toegevoegd: een nieuwe inleiding waarin hij met zijn aansprekende inzicht en zijn verfrissende perspectief beschrijft wat er de afgelopen twintig jaar is veranderd in de wereld en wat niet – en waarom de ideeën in dit boek nu meer dan ooit van belang zijn; een nieuw hoofdstuk over ‘Stewardship voor het algemeen welzijn’ dat laat zien waarom de grondbeginselen van dit boek niet alleen van toepassing zijn op individuen en organisaties maar ook op groepen binnen de samenleving en de samenleving als geheel; en nieuwe voorbeelden van stewardship in de praktijk.

Maar dit nieuwe materiaal is niet meer dan de kers op de taart. Wat me vooral aanspreekt in *Stewardship* is dat het een van die zeldzame boeken is die nu nog net zo relevant én radicaal zijn als toen ze geschreven werden, of misschien nog wel relevanter. Dit is een teken dat Peter Block de spijker op zijn kop heeft geslagen met de ideeën in dit boek.

Je kunt het boek op een willekeurige bladzijde openslaan en sterke, memorabele observaties aantreffen die het conventionele denken op zijn kop zetten en maken dat we ons openstellen voor nieuwe manieren om naar de wereld om ons heen te kijken. Kijk maar naar de volgende opmerkingen uit hoofdstuk 12: ‘Evaluatie van werknemers is een vorm van dwang. We noemen het een beloningssysteem, maar als het dat is, dan is het ook een bestraffingssysteem.’

Block biedt een dusdanig fundamentele en vérstrekkende nieuwe kijk op leiderschap, macht, doelen, bestuur en participatie binnen organisaties en gemeenschappen dat de ideeën uit dit boek ons denken nog decennialang zullen beïnvloeden. De oorspronkelijke kernconcepten uit dit boek – zoals renmeesterschap, partnerschap, dienstverlening en het vermijden van klassensystemen – zijn zo diepgaand en alom relevant dat ze overal en altijd, nu en in de toekomst, de opvattingen en werkwijzen van de lezer ter discussie zullen stellen.

Berrett-Koehler is een atypische uitgeverij in die zin dat we bewust en actief proberen iets te leren van de boeken die we uitgeven en de ideeën uit die boeken gebruiken om ons bedrijf beter aan te sturen, klanten beter van dienst te zijn, en beter met auteurs en met andere belanghebbenden om te gaan. *Stewardship* heeft zonder enige twijfel meer invloed

gehad op ons bedrijf dan welk van de ruim vijfhonderd boeken die we hebben uitgegeven dan ook.

Al twintig jaar lang geef ik elke nieuwe medewerker een exemplaar van *Stewardship* en vraag hem of haar om het te lezen. Maar dat is nog maar het topje van de ijsberg van de invloed die dit boek op ons bedrijf heeft gehad.

Die invloed begon in 1992, nog voordat *Stewardship* verschenen was, toen ik met Peter Block aan het manuscript werkte en probeerde de ideeën uit het boek op te nemen in de manier waarop Berrett-Koehler was opgezet en georganiseerd. Het oprichtingsconcept van Berrett-Koehler was feitelijk gebaseerd op het idee van rentmeesterschap, zoals te lezen was in onze eerste catalogus uit het voorjaar van 1992:

*Als ik één woord zou mogen gebruiken om onze visie te beschrijven, dan zou dat 'rentmeesterschap' zijn. Hiermee bedoel ik een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor het besturen van de uitgeverij in het belang van alle betrokkenen – auteurs, klanten, werknemers, leveranciers en uitvoerders, eigenaren en de maatschappelijke en milieugemeenschappen waarbinnen we leven en werken. Elk van deze groepen draagt bij aan het succes van ons uitgeefproject, en elk heeft een 'belang' of een investering in het succes ervan, of die investering nu bestaat uit tijd, talent, geld of andere grondstoffen.*

Dit is nog altijd het leidende beginsel bij alles wat we doen bij Berrett-Koehler.

Er is een speciale reden waarom de ideeën van *Stewardship* zo aansloegen bij Berrett-Koehler. Voordat ik BK oprichtte, was ik bestuursvoorzitter geweest van Jossey-Bass Publishers in San Francisco tijdens de moeilijke periode waarin ons tot dan toe onafhankelijke bedrijf onderdeel werd van het media-imperium van Robert Maxwell (die op dat moment de belangrijkste concurrent was van Rupert Murdoch) en een divisie van Maxwell Communications Corporation werd.

Ik ontdekte al snel dat ons nieuwe moederbedrijf het voor het zeggen had en dat geen van de andere belanghebbenden bij Jossey-Bass er nog echt toe deed. Niet de vele werknemers die gedurende hun tien tot twintig jaar trouwe dienst cruciaal waren geweest voor het succes van het bedrijf; niet de auteurs waarmee Jossey-Bass langdurige relaties onderhield en waarvan sommige al vanaf het begin bij ons waren; niet de

vele leveranciers en dienstverleners waar het bedrijf mee werkte, waarvan sommige ons al sinds de oprichting steunden. Het enige wat ertoe deed waren de telefoontjes van de baas in New York – een bureaucraat die weinig leek te begrijpen van ons bedrijf of van de manier waarop je op een intelligente manier met ons zou kunnen samenwerken.

Wat verontrustend was aan deze nieuwe machtsverhoudingen was dat geen van de dingen die ons nieuwe moederbedrijf introduceerde ervoor zorgde dat Jossey-Bass succesvoller, productiever of winstgevender werd. Zonder dat het waarde toevoegde had het moederbedrijf zich vorgenommen om onze divisie eenzijdig te besturen. Het was wel duidelijk dat er iets niet klopte aan deze stelling.

Daarom spraken de ideeën in het manuscript van *Stewardship* me direct aan. We wilden Berrett-Koehler op een andere manier opzetten. Dit begon al met het eerder geciteerde oprichtingsconcept en werd later nog versterkt door het formuleren van onze missie als ‘Het scheppen van een wereld die voor iedereen werkt.’ Vervolgens is een heel scala aan BK-werkwijzen ontwikkeld die direct geïnspireerd zijn op de concepten die worden beschreven in *Stewardship*.

Een van deze basiswerkwijzen is het vermijden van klassensystemen in onze management-, personeels- en beloningssystemen. Dit begint met het betrekken van alle medewerkers (en, waar mogelijk, andere belanghebbenden) bij het nemen van belangrijke bedrijfsbeslissingen. En terwijl de meeste organisaties, zoals Block beschrijft, twee beloningssystemen hebben, waarbij het managementbeloningssysteem is opgezet om mensen aan de top zo veel mogelijk te betalen en het personeelsbeloningssysteem juist om kosten te beperken, heeft Berrett-Koehler slechts één beloningssysteem voor iedereen die bij het bedrijf werkt. Bovendien is dit beloningssysteem opgezet om iedereen een menswaardig loon te betalen en het verschil tussen het laagste en het hoogste salaris zo klein mogelijk te houden. Zo verdient de best betaalde werknemer (ik) inclusief bonussen amper vijf keer zoveel als de minst betaalde fulltime werknemer. Alle werknemers worden betrokken bij beslissingen over veranderingen in het beloningssysteem. En we hebben nog een thema uit *Stewardship* gebruikt om geheimzinnigheid uit te bannen: alle medewerkers weten wie waar op de salarisschaal zit, en alle medewerkers ontvangen iedere maand een volledig financieel verslag van hoe het bedrijf ervoor staat en waar het geld aan is besteed.

Een andere manier waarop Berrett-Koehler probeert de ideeën uit *Stewardship* in de praktijk te brengen is de partnerschapsaanpak die we hanteren in onze relaties met auteurs. Deze benadering was vanaf het allereerste begin een succes, met onze onderscheidende auteurscontracten die, in de woorden van een van de eerste waarnemers ‘beide partijen prikkelden om bijdragen te leveren en goed werk te verrichten, terwijl de meeste contracten er zijn om organisaties in te dekken, juridische bescherming te bieden tegen onvoorziene zaken.’ Het auteurscontract geeft schrijvers meer inspraak in de keuze voor een titel, omslag en vormgeving van hun boek dan gangbaar is in de uitgeverwereld. Verschillende andere clausules in de overeenkomst ondersteunen die partnerrelatie met de auteur, anders dan de controlerende clausules in de meeste contracten. Maar het meest radicale aspect is toch wel dat de overeenkomst auteurs de ultieme macht geeft, namelijk om een contract op hun verzoek te beëindigen: ‘wanneer de auteur om welke reden dan ook niet tevreden is over welk aspect van de relatie met de uitgever dan ook – dit geheel ter beoordeling van de auteur – of over het optreden van de uitgever ten aanzien van welk aspect van het publiceren en verkopen van het werk dan ook.’ Dit zet de normale hiërarchie tussen uitgevers en auteurs op zijn kop.

We hebben in de loop der jaren nog heel veel andere werkwijzen ontwikkeld om een partnerrelatie met auteurs te bewerkstelligen, zoals het lanceren van ieder nieuw boek met een ‘auteursdag’ die de auteur in staat stelt om contact te hebben met alle medewerkers van de uitgeverij en direct samen te werken met onze verschillende afdelingen – redactie, ontwerp en productie, sales en marketing en digitalisering; het ondersteunen van de ‘BK auteurscoöperatie’, een onafhankelijke organisatie, die in het leven geroepen is opdat BK-auteurs elkaar op allerlei manieren kunnen helpen om hun succes en hun impact te vergroten; en het opstellen van een baanbrekende ‘Verklaring van de rechten en verantwoordelijkheden van BK-auteurs.’ Deze en vele andere op partnerschap gebaseerde werkwijzen dragen in hoge mate bij aan het succes van Berrett-Koehler en vormen de reden waarom BK door velen wordt gezien als de meest auteursvriendelijke uitgever.

Relaties met andere groepen belanghebbenden benaderen we op een vergelijkbare manier. Dit begint al met de betrokkenheid van werknemers, auteurs, klanten, leveranciers, dienstverleners, salespartners en

andere belanghebbenden bij ons bedrijf. Al deze groepen zijn onderdeel van ons strategisch planningsproces en onze incidentele 'BK-community-dialogen.' Al deze groepen zijn vertegenwoordigd in onze raad van bestuur. Dit heeft ertoe geleid dat onze hele achterban ons bedrijf steunt, ook in economisch zware tijden.

Bij Berrett-Koehler weten we uit de eerste hand dat *Stewardship* krachtige en effectieve ideeën biedt op basis waarvan organisaties en gemeenschappen betekenis en succes kunnen creëren.

Ik hoop oprecht dat iedere leider, iedere toekomstig leider, iedere veranderingsinitiator in welke omgeving dan ook, en ieder lid van de BK-community dit boek zal lezen. Ik weet dat degenen die dat doen en die proberen deze concepten in hun leven en werk te integreren, rijkelijk zullen worden beloond en hun vermogen om iets goeds te doen voor de wereld zullen vergroten.

*Steven Piersanti*

*Bestuursvoorzitter Berrett-Koehler Publishers*



# Welkom

Het is onze taak om organisaties op te zetten die goed functioneren, zeker in een wereld waarin alles voortdurend verandert. We weten dat wezenlijke veranderingen nodig zijn en we blijven maar praten over cultuurverandering, maar als we ons alleen richten op het veranderen van de mentaliteit en de vaardigheden van mensen, is dat niet genoeg. Uiteraard is dat belangrijk, maar als er geen verandering op bestuursniveau plaatsvindt – namelijk in de manier waarop we macht, privileges en zeggenschap over geld verdelen – zullen deze inspanningen eerder cosmetisch dan duurzaam van aard zijn.

De behoefte aan iets anders komt ten dele vanuit onszelf. Diep van binnen willen we allemaal een meer geïntegreerd leven leiden. We moeten ons wel gefragmenteerd voelen, want we praten over onszelf als over een kat met negen levens. ‘Dit hoort bij mijn werk.’ ‘Dit is mijn privéleven.’ ‘Dit is mijn spirituele leven.’ Door ons leven op te delen, stellen we steeds stukken van onszelf buiten werking, soms ook ons hele zelf. Deze fragmentatie zien we terug in onze organisaties. Er wordt veel gediscussieerd over mensgericht of taakgericht zijn, de harde of de ‘softe’ aanpak gebruiken, waardengestuurd of resultaatgestuurd werken.

Het kernidee van dit boek, stewardship (of rentmeesterschap), maakt het mogelijk onderdelen van onszelf te herintegreren en de discussie binnen organisaties achter ons te laten. Als je het zo bekijkt is dit een boek van verzoening. Stewardship richt onze aandacht op de aspecten van ons werk die het moeilijkst te veranderen zijn: de verdeling van macht, doelstellingen en beloningen. Dit zijn de dimensies die moeten worden veranderd als we ‘heel’ willen worden in onze pogingen onszelf sterker te maken. We zijn allemaal onderdeel van projecten, bijvoorbeeld om onze organisaties te helpen ‘slanker’ te worden, flexibeler te werken of hoopvol

gestemd te blijven. We hebben overal een programma voor: kostenbesparing, continue verbetering, klantenservice, cyclusduur, empowerment. Die programma's lijken allemaal hun doel te bereiken, maar toch veranderen ze ons leven niet echt. We blijven op onze hoede voor mensen die macht over ons hebben; we hebben het gevoel dat organisaties in handen zijn van anderen en dat de veranderingen die we willen doorvoeren nog altijd steun en toestemming van mensen van een hoger niveau vereisen.

We moeten op de een of andere manier de belofte uit deze programma's verzoenen met de ervaringen uit ons dagelijks bestaan, zodat we echt een nieuwe koers kunnen inslaan.

## Stewardship

Stewardship is het overkoepelende idee dat de middelen biedt om een fundamentele verandering te realiseren in de manier waarop we onze organisaties besturen. Stewardship betekent dat je iets in bewaring houdt voor iemand anders. Historisch gezien was het de manier om een koninkrijk te verdedigen bij afwezigheid van de koning of, en dat kwam vaker voor, als regent uit naam van een minderjarige koning diens taken waar te nemen. Onze minderjarige koning is de volgende generatie. Onze keuze voor dienstbaarheid boven eigenbelang werkt het best als we de volgende generatie goed toerusten om zichzelf te besturen.

Stewardship wordt binnen de context van dit boek gedefinieerd als de keuze om te streven naar een gelijkmatige spreiding van macht. Dit betekent dat mensen onderin de organisatie kunnen kiezen hoe ze een klant, een burger of een gemeenschap willen helpen. Het is de bereidheid verantwoording te nemen voor het welzijn van de organisatie als geheel door dienstbaar te zijn aan de mensen om ons heen, in plaats van controle uit te oefenen over deze mensen. Simpel gezegd komt het neer op verantwoordelijkheid nemen zonder controle uit te oefenen of volgzzaamheid te eisen.

## Dienstbaarheid

Een grotere inzet voor dienstbaarheid, dat is waar het bij stewardship om draait. We hanteren de taal van de dienstbaarheid. We staan ten dienste van ons land; we hebben een diensteneconomie; we kiezen ervoor om in

de dienstensector te werken; we zetten ons in om diensten te verlenen. Wat ontbreekt, is de beleving van dienstbaarheid. We ervaren maar al te vaak dat we worden omringd door eigenbelang, vooral binnen onze instellingen. De manier waarop we besturen, managen en leidinggeven getuigt van eigenbelang. Authentieke dienstbaarheid ervaar je als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Er is sprake van een machtsevenwicht. Mensen moeten kunnen handelen zoals ze zelf verkiezen. Volgzaam gedrag doet de mensen om ons heen of de organisatie als geheel geen goed. Ook dominantie werkt niet. We bewijzen anderen geen dienst door beslissingen voor hen te nemen. Ook niet als we eigenlijk gelijk hebben.
- De primaire betrokkenheid ligt bij de gemeenschap als geheel. Voortdurend de aandacht vestigen op het individu of het team leidt tot egocentrisch gedrag en het idee dat mensen recht hebben op allerlei zaken.
- Iedereen is betrokken bij het bepalen van doelen en bij beslissingen over de bedrijfscultuur die de organisatie moet krijgen. We doen anderen tekort als we doelen en betekenis voor hen bepalen, zelfs als ze daarom vragen.
- Er is sprake van een uitgebalanceerde en rechtvaardige verdeling van beloningen. Ieder niveau van de organisatie heeft een aandeel in het vergroten van de welvaart en het verruimen van de middelen van de organisatie. Als een organisatie succesvol is in de markt, moeten geld en privileges eerlijker over de verschillende niveaus worden verdeeld, als we tenminste willen dat onze inzet voor dienstbaarheid enige integriteit heeft.

Zonder deze elementen is er van echte dienstverlening geen sprake.

Deze noties van dienstbaarheid en stewardship liggen echter niet aan de basis van de manier waarop we momenteel onze organisaties aansturen. Ze weerspiegelen wel iets van onze intenties als het gaat om hoe we willen besturen, maar ze geven niet de realiteit weer.

Sommige elementen hiervan tref je regelmatig aan bij organisaties. Vaak is er sprake van innovatieve beloningssystemen, zelfsturende teams, total quality-initiatieven, partnerschappen, aandacht voor de klant, en omgekeerde piramiden. Ze worden echter maar zelden samen gevoegd tot een grootschalige bestuursstrategie. Gevolg hiervan is dat

we onszelf maar al te vaak in de weg zitten. Met de ene hand geven we de controle weg en met de andere pakken we haar weer af. Het ene moment zijn we hard op weg naar participatie en het volgende moment stellen we meer controles in. De nieuwe technologie maakt het nog gemakkelijker om werknemers te controleren. We kunnen elektronisch hun verrichtingen volgen, hun werkpatroon bijhouden, zien met wie ze contact hebben, hoeveel ze werken en zelfs wanneer ze uit het zicht zijn. Leidinggeven is bijna een vorm van toezicht houden geworden.

Dit boek is bedoeld om onze ideeën over macht, gemeenschapszin, doelen en privileges te vertalen naar een complete strategie voor het besturen van onze bedrijven en organisaties. Stewardship wordt dan een bestuurstrategie; de zoektocht naar manieren om partnerschap, empowerment en dienstbaarheid te ervaren. Dit boek wil een wegenkaart zijn voor deze zoektocht. We creëren betekenis in wat we doen door te onderzoeken hoe we het best kunnen besturen en hoe we het welzijn en overleven van onze organisaties kunnen bewerkstelligen. Dit is de spirituele stroming waarin we staan.

Stewardship heeft spirituele aspecten, maar moet ook de test van de markt doorstaan. Het moet praktisch en economisch zijn. Het moet kostenefficiënt zijn, maar ook goed voor klanten, voor de gemeenschap en voor werknemers. Onze organisaties bevinden zich voortdurend op dit snijpunt van spiritualiteit, gemeenschap en markt. Stewardship biedt de middelen om wat goed is voor de ziel, wat goed is voor de klant en wat goed is voor de organisatie als geheel met elkaar te verzoenen.

Dit boek is dus bedoeld voor mensen die worstelen met vragen over hun doelen en over wat er nodig is om hun organisatie de tand des tijds te laten doorstaan. Het is niet geschreven vanuit het gezichtspunt van adviseurs, deskundigen, verandermanagers of ervaren praktijkmensen die willen weten hoe ze het gedrag van mensen kunnen veranderen. Dit boek gaat uit van het gezichtspunt van mensen op de werkvloer, stafleden, supervisors, managers en directieleden. Het is bedoeld voor medewerkers in de frontlinie en voor mensen in een ondersteunende rol. Mensen die zich daar bevinden waar het allemaal gebeurt. Het is voor activisten op het gebied van schoolhervormingen, gezondheidszorg en overheidsdiensten die onder vuur liggen, maar ook voor commerciële bedrijven. Het is voor mensen die hebben vastgesteld dat hun organisatie verandering nodig heeft en die betwijfelen of ze daar voldoende aan doen.

Dit boek bestaat uit drie delen en een nieuwe inleiding, die de achtergrond vormt voor de onderwerpen die in dit boek worden besproken. Deel 1, 'Mijn koninkrijk voor een paard', gaat over het basisconcept van stewardship en de belofte die het met zich meebrengt en de beperkingen van leiderschap. De keuzes waar we voor staan en het slappe koord waarop we balanceren worden verder uitgewerkt. In deel 2, 'De herverdeling van macht, doelen en geld', gaan we op de praktische tour. Dit deel is voor de praktijkman of -vrouw in elk van ons die op een gegeven moment in een gesprek zegt: 'Genoeg theorie – hoe ziet het er concreet uit? Wat gaan we morgen als we op kantoor komen anders doen?'. In dit tweede deel vind je de visie van stewardship in de praktijk. Speciale aandacht gaat naar afdelingen als financiën en human resources. Deel 3, 'Als de hoop het wint van negatieve ervaringen', gaat dieper in op de vraag hoe je je doel bereikt. Wat is een logische volgorde voor het opzetten van een hervormingsproces? Het draait allemaal om de vraag hoe je omgaat met cynici en slachtoffers of met mensen die het avontuur niet willen aangaan. Het maakt vaak niet uit om welk avontuur het gaat; er zijn nu eenmaal mensen die het niet willen aangaan.

Het idee van stewardship kan ook worden toegepast op zorgen binnen de gemeenschap over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van instellingen. Dit wordt verder uitgediept in hoofdstuk 16, 'Stewardship voor het algemeen welzijn'. Er zijn groeiende zorgen in de samenleving over de manier waarop onze instellingen zich verhouden tot het milieu, de ongelijke verdeling van rijkdommen, onze gezondheid, en andere maatschappelijke kwesties die ooit marginaal waren, maar nu misschien wel doorslaggevend zijn voor ons collectieve overleven en welzijn.

Nog een opmerking over de opzet van het boek: behalve de hoofdtekst bevat het boek ingevoegde anekdotes, citaten en uitspraken uit de tekst zelf. Gezamenlijk zijn deze bedoeld als een boek binnen het boek. Als de hoofdtekst wat traag wordt, dan hebt u altijd nog de ingevoegde stukjes en citaten. Deze aanpak is bovendien een manier om de tekst af te wisselen met andere stemmen dan alleen de mijne. En u zult zien dat er op sommige bladzijden kernwoorden of -zinnen uitspringen. Deze zijn bedoeld om het boek visueel aantrekkelijker te maken, maar ook om u te laten weten waar u zich bevindt in de tekst; mocht u een bepaald stukje willen herlezen, dan zijn dit de bakens om de weg terug te vinden.

Aan het eind van het boek vindt u verwijzingen naar boeken en ander

werk die de hier gepresenteerde ideeën ondersteunen. Ik wil verder nog uw aandacht vragen voor de belangrijke bijdrage die Joel Henning heeft geleverd. Zijn sporen zijn nog overal terug te vinden. We waren toegewijde vrienden en bondgenoten, die ideeën en grappen uitwisselden in de tijd dat deze concepten vorm kregen. Hij schreef het voorwoord voor het oorspronkelijke boek, dat ik niet in deze uitgave heb opgenomen omdat de tijden nu eenmaal zijn veranderd. Joel vond altijd de woorden om tot de kern van de zaak te komen, en de moed om tegen elke stroom in te zwemmen. Het is nu al meer dan tien jaar geleden dat hij overleed, maar zijn werk en zijn menselijkheid leven voort in alles wat hij heeft aangeraakt.

Veel mensen die iets met de productie van een boek te maken hebben dragen daar meer aan bij dan je zou denken. Ik bedank Steve Piersanti voor zijn aanmoedigingen, en de medewerkers van Berrett-Koehler die het boek tot stand hebben gebracht. De tekstredactie is gedaan door Elissa Rabellino. Ik ben haar dankbaar voor de manier waarop ze mijn stem en mijn non-Chicago schrijfstijl de ruimte heeft gegeven. Ze heeft zoveel zinnen moeten doorworstelen, maar stond altijd pal voor de leesbaarheid en de helderheid van de ideeën. Dankzij haar is dit een beter boek geworden.

Dit alles bij wijze van woord van welkom.

Cincinnati,  
november 2012

## **Wat is er veranderd?**

Als je na twintig jaar een boek opnieuw wilt uitbrengen, dan is dat een goede aanleiding om eens na te denken over wat er in die tijd is veranderd. Je zou natuurlijk wensen dat de wereld erop vooruitgegaan is. Je wilt graag geloven dat er minder lijden is, meer hartelijkheid en dat iedereen meer kansen krijgt. Dit verlangen om vooruitgang te zien wordt nog sterker als je naar de toepassing van stewardship kijkt, een duidelijk idealistische en spirituele onderneming.

De term stewardship, zoals die hier wordt gebruikt, is bedoeld als de keuze om in dienst van (1) de lange termijn, en (2) van mensen met weinig macht te handelen. Vroeger betekende stewardship handelen namens een ongeboren koning of een volgende generatie. Voor de wereld van nu vertaalt het zich naar het scheppen van werksituaties waarin mensen toegewijd zijn en verantwoording afleggen zonder dat gebruik wordt gemaakt van controle of het afdwingen van regels als bestuursstrategie. Dit is geen gemakkelijke taak, gezien het nog altijd dominante paradigma van leiderschap, dat draait om iets wat je goed ouderschap zou kunnen noemen en het grote broertje daarvan, patriarchaat. Patriarchaal leiderschap, de gebruikelijke gang van zaken in de meeste organisaties, handelt in dienst van de korte termijn en gaat uit van het belang van de mensen met de meeste macht.

Stewardship is dus de intentie om macht meer te spreiden, vooral over de lagere regionen van de organisatie. Het roept ons op om het werk te organiseren op basis van samenhang en samenwerking als alternatief voor de belcurveverdeling van concurrentie die wordt gebruikt om patriarchale systemen te rechtvaardigen.

Stewardship is ook een oproep om een doel te vinden dat groter is dan de huidige focus op materiële winst, en het besteedt aandacht aan

het belang van onze maatschappij, de aarde en de mensen anders dan de gebruikelijke belanghebbenden. Hiermee nemen we afstand van het individualisme en het eigenbelang die nu de boventoon voeren.

Tegen deze achtergrond volgen nu enkele overwegingen over de ontwikkelingen van de afgelopen twintig jaar die stewardship als bestuursvorm nu nog urgenter maken.

## We leven in een digitale wereld

De grootste verandering op organisatieniveau is dat we in een virtuele en digitale wereld zijn beland, met alle plezier en alle zorgen van dien. Het is een geromantiseerde wereld, die drijft op de vleugels van snelheid en naadloze transacties waar geen mensen aan te pas komen. Het is fascinerend om de hele wereld binnen handbereik te hebben in de vorm van een smartphone of een tablet die veel slimmer is dan wij ooit zullen zijn. Technologie wordt geprezen omdat het de wereld kleiner heeft gemaakt, democratie heeft verspreid, de manier van zakendoen heeft veranderd en non-stop bereikbaarheid mogelijk heeft gemaakt. Afstanden doen er niet meer toe. Hier volgen een aantal noemenswaardige aspecten van dit leven in de context van werk:

- Medewerkers zijn leden van een team dat bestaat uit mensen die ze nooit in levenden lijve hebben ontmoet. Dit heeft geleid tot de vraag:

**Nieuw is het samengaan tussen futurisme en wat je 'virtualisme' zou kunnen noemen:**

**een visie op de toekomst waarin we op de een of andere manier loskomen van de materiële werkelijkheid en rondzweven in een pure informatie-economie.**

- Matthew B. Crawford, *Shop Class as Soulcraft*

'Hoe stellen we een team samen dat elkaar zelden in levenden lijve ontmoet?'

- We hebben willens en wetens onze veertigjarige werkweek opgegeven. We zijn de hele dag online, verbonden en bereikbaar. Als je mensen vraagt hun mobiele telefoon bij de deur af te geven, zegt veertig procent dat dat onmogelijk is.
- We werken thuis. Onze slaapkamer is ons kantoor geworden. We kunnen het grootste deel van de tijd in onze pyjama werken. Hierdoor kunnen we wonen waar we willen, in principe beter voor ons gezin zorgen en hebben we meer controle over onze tijd. We kunnen ook thuis lessen volgen, zodat de keuken ons klaslokaal wordt.
- Met een apparaatje in je zak en een dopje in je oor heb je achter-



grondmuziek of kun je continu telefonisch contact houden. Je gaat naar openbare plekken en je ziet dat de meeste mensen iets in hun oor hebben en ergens anders zijn. De noodzaak om in het hier en nu te zijn bestaat niet langer. Je kunt zijn waar je maar wilt, wanneer je maar wilt, zonder je te verplaatsen.

- We nemen allemaal deel aan deze elektronische wereld, waarin snelheid een op zichzelf staande waarde is. Als iets sneller is, is het aantrekkelijker. Als wij sneller zijn, zijn we aantrekkelijker. Slow food wordt gezien als een revolutie. Fast food als toegevoegde waarde.
- Kostenbeheersing is momenteel de dominante waarde binnen de meeste organisaties; het heeft de plaats ingenomen van de klant en de medewerker die vroeger bovenaan stonden. We kunnen nu vrijwel iedere baan en functie uitbesteden (behalve die van het hoger management) om het werknemersbestand en daarmee de kosten te beperken. We besparen op reiskosten en scholing in de overtuiging dat de huidige video- en audiotecnologie de ervaring van het samen, *real time*, in één ruimte zijn, kan evenaren.

De virtuele wereld wordt geprezen om deze eigenschappen. De belofte van meer vrijheid voor het individu: werken vanuit huis, leren wanneer het uitkomt, controle hebben over je tijd, alle informatie binnen handbereik hebben; een wereldburger zijn. Het klopt allemaal; een grote verandering in twintig jaar tijd.

## Wat goed is voor het bedrijfsleven is goed voor de wereld

Een tweede belangrijke verschuiving is dat de particuliere sector volledig de macht heeft verworven om het debat te bepalen en de context te creëren voor wat ertoe doet. Het is de dominante sector. In andere tijden zetten de kerk en het leger de toon voor de samenleving. Ooit was het de overheid en de zorg om het maatschappelijk belang. Dat is veranderd.

De bril waardoor we naar ons algemeen en institutioneel welzijn kijken is de bedrijfsbril. Die vormt het scherpstellingsmechaniek. Die bepaalt het gesprek: de overheid wordt beoordeeld op hoeveel ze verspilt. De maatschappelijke dienstensector wordt aangemoedigd te fuseren, overlapping te elimineren, productiviteit te vergroten. De mantra's van de particuliere sector zijn: 'Waarom kan een school niet als een bedrijf

zijn?’ Ons antwoord op het ‘probleem van het openbaar onderwijs’ is het invoeren van prestatieloon en strengere metingen als middel om hervormingen door te voeren. Louter bedrijfsmatige trucjes. Intuïtie en ervaring zijn vervangen door bewijzen: *evidence-based* geneeskunde, *evidence-based* onderwijs en *evidence-based* besluitvorming. Allemaal bedrijfstermen. Dit taalgebruik en deze bewondering voor bedrijfsmatigheid sijpelen door in alle gesprekken over een betere toekomst. We zoeken ook mensen uit het bedrijfsleven om allerlei instellingen te leiden: het ziekenhuis, de school, de gevangenis, de overheid, sociale voorzieningen, de kerk, zelfs de padvinderij. We zien zakelijk succes als de ultieme kwalificatie.

Dit is geen betoog tegen het bedrijfsleven, want bedrijven zijn in de meeste situaties stabiliserende factoren. Ze dragen op meer vlakken dan alleen de werkgelegenheid bij aan een gemeenschap. Het zijn de bedrijven die het meest openstaan voor verandering en aanpassing aan de nieuwe wereld. Bovendien halen ze getalenteerde en gedreven mensen binnen voor de gemeenschap. Bedrijven zorgen ook voor een positieve bijdrage aan het buitenlands beleid; de globalisering van bedrijven zorgt voor barsten in de klassenstructuur, heeft racisme helpen bestrijden en heeft gezorgd dat er middenklassen ontstonden waar die eerder niet bestonden. Het is belangrijk het bedrijfsleven niet af te schilderen als kwade genius. Waar het om gaat is dat we de macht van het bedrijfsleven om de cultuur in te kaderen, om de context voor hoe we samen willen zijn vorm te geven, onderkennen.

Als we de macht van het bedrijfsmatige perspectief onderkennen, zien we hoe het niet alleen van invloed is op de manier waarop we werken, maar ook op wie we zijn en worden. Het bepaalt onze nieuwe helden. De eigentijdse held is de ondernemer. Een enkel individu dat gelooft in een idee dat de markt een heel nieuw aanzicht geeft, een hele bedrijfstak op zijn kop zet, nieuwe behoeften creëert en een weg naar de toekomst biedt. Dit inventieve instinct kan domeinen overnemen die ooit waren voorbehouden aan God. Vandaag klonen we schapen, morgen mensen. We zijn bezig synthetische versies van leven te creëren; we sturen avatars naar vergaderingen, kijken ontelbare uren naar een scherm, ontwikkelen videogames om echte ervaringen te simuleren. Met dit alles zijn we getuigen van een tweede schepping van de wereld, alsof we zeggen: ‘God, bedankt voor uw harde werk en de goede start; bedankt voor

het goede voorbeeld – maar nu nemen wij het over.’ Deze economische overmacht zorgt voor een zeker schuldgevoel, daarom zetten we nu de woorden *maatschappelijk verantwoord* voor het woord *ondernemer*. De maatschappelijk verantwoorde ondernemer appelleert aan onze wens om onze hang naar consumptie en materialisme te integreren met het universele verlangen om goed te doen.

## Bijwerkingen

Deze twee concurrerende krachten – de groeiende virtuele en digitale wereld en het overwicht van het zakelijk perspectief – hebben ons in hun greep. Ze bestaan bij de gratie van een aantal veronderstellingen die zo diep in ons bewustzijn zijn verankerd dat we ze maar zelden ter discussie stellen en dus kunnen we de fundamentele kwesties die ons en onze organisatie in de greep van het patriarchaat houden nooit oplossen. Voor deze veronderstellingen betalen we een prijs. Wat we de afgelopen twee decennia hebben gezien is een toename van isolement, stress en angst en de concentratie van rijkdom en macht. Deze realiteit zorgt ervoor dat we geïnteresseerd blijven in het idee van stewardship. Daar gaat dit boek over.

Op deze weg naar mogelijk stewardship, zien we hoe de volgende culturele krachten ons leven bepalen:

- Elektronische verbindingen worden weliswaar geprezen als waardevol voor het opbouwen van relaties, maar hebben het effect dat ze ons meer en meer isoleren. Neem nou Phil, een vriend van me die thuis werkt voor een groot technologiebedrijf. Het stelt hem in staat om mee te gaan met zijn vrouw, die moet verhuizen voor haar werk. De prijs die hij hiervoor betaalt is dat zijn tijd aan de computer minutieus wordt bijgehouden door het bedrijf. Een normale werkweek duurt vijftig uur, maar hij wordt geacht achtenvijftig declareerbare uren per week te werken.
- Het bedrijf van Phil heeft weinig reisbudget voor ontmoetingen met collega's om te zien hoe zijn ontwerpen worden gebruikt. Er is geen budget voor bijscholing. De digitale revolutie die meer vrijheid belooft, maakt ook inbreuk op onze privacy en zorgt voor oneindig veel meer controle dan we ooit voor mogelijk hielden. Het creëert meer instrumentele relaties. Vandaar het isolement.

- Stewardship vereist een hoge mate van vertrouwen en verbondenheid en draait om het op scherp stellen van keuzes. De elektronische wereld verspreidt informatie op grote schaal, maar dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat het bijdraagt aan relaties. Het kan ze onderhouden als ze er eenmaal zijn, maar als je niet met andere mensen in één ruimte bent, ontbreekt er toch iets. Als we keuzevrijheid en macht willen decentraliseren dan biedt de virtuele wereld ruimschoots mogelijkheden om toezicht te houden. Functies die ooit enige mate van privacy inhielden, zoals die van chauffeur, worden nu nauwgezet in de gaten gehouden. Je werkplek kan vanuit de verte worden gevolgd. De virtuele wereld heeft ook een einde gemaakt aan toevallige contacten, zoals bij het passeren in de hal, eten in de kantine, kletsen voor en na vergaderingen, of het kantoor in of uit gaan. Deze momenten, vaak niet meer dan zijdelingse blikken, zorgen voor sociaal kapitaal; ongeplande ontmoetingen bevorderen het informele contact en vergroten het vertrouwen.
- E-mail en sociale media vormen een substituut voor elkaar daadwerkelijk zien. We zijn gaan geloven dat we met elkaar communiceren als we een e-mail sturen. Misschien is dat zo, misschien ook niet. Facebook creëert de illusie dat je vijfhonderd vrienden hebt. We kunnen foto's uitwisselen, mensen op de hoogte houden van de kleinste details uit ons leven, maar ook dan zitten we nog altijd alleen maar naar een scherm te kijken. De smartphone en de tablet zijn een verlengstuk van ons lichaam geworden en hebben oogcontact tussen onbekenden tot een zeldzaamheid gemaakt. We verwarren een ingenieuze informatietechniek met een relatiehulpmiddel.
- De scheiding tussen werk en privé is vervaagd. We maken ons allemaal zorgen over de werk-privébalans; we zijn bij lange na niet in evenwicht, en de balans slaat niet door richting privéleven. Als we als rentmeesters zorg willen dragen voor het algemeen welzijn en het welzijn van een gemeenschap, maakt de soevereiniteit van het werk het moeilijk om daarnaar te handelen.
- Het huidige verhaal van het bedrijfsleven is in feite een verhaal van schaarste. Hoeveel je ook verdient, hoezeer je de productie ook verhoogt, het is nooit genoeg. Zelfs in goede economische tijden gaat het om concurrentie, meer kostenbesparing, groeien of ten onder gaan. Een van de gevolgen daarvan is de toegenomen angst op het werk.

Mensen lijken nu banger te zijn voor hun baas dan twintig jaar geleden. Deze angst gaat paradoxaal genoeg gepaard met een enorme groei en succes, terwijl individuele inkomsten en welzijn dalen of gelijk blijven. Stewardship is een verhaal van overvloed: het stelt dat wat we hebben genoeg is, dat er grenzen zijn aan groei; en het verbreedt ons gezichtsveld en spoort ons aan om onszelf in te zetten voor meer dan alleen winstgevendheid.

- De globaliseringsdrift destabiliseert ons gevoel van plaats en veiligheid. Hoewel globalisering het voordeel heeft dat het onze culturele competentie vergroot, ons begrip van andere culturen verdiept en voor een positieve vorm van buitenlands beleid zorgt, verschuift het ons zwaartepunt naar onbekend terrein. Wereldburgerschap kan ten koste gaan van je gevoel een eigen plek te hebben, je stabiliteit en het gevoel te weten waar je thuishoort. Stewardship heeft vertrouwen, bekendheid en continuïteit nodig om zijn werk te kunnen doen.
- We worden opgeslokt door onze obsessie met succes. Ouders maken zich meer zorgen over de toekomst van hun kinderen op de arbeidsmarkt. We hebben tijgermama's en helikopterouders, die willen dat hun kinderen succesvol zijn in de competitieve wereld die we hebben geschapen. Het thuisfront is meer een bureau voor kindermanagementdiensten geworden waar iedere dag volgepland is met het oog op positieve resultaten. In sommige gevallen huur je niet alleen een werknemer in, maar ook het kindermanagementbureau van die werknemer; op een dag zal je misschien verantwoording moeten afleggen aan zijn mama of papa omdat je hem 'slechts' een ruim voldoende hebt gegeven. Stewardship steunt de principes van een coöperatieve wereld; het vervangt concurrentie door samenwerking en eigenbelang door dienstbaarheid. Het vraagt ons meer te geven om betekenis en effect dan om de traditionele hang naar opwaartse mobiliteit.
- Ten slotte blijven we maar teleurgesteld in onze leiders, wat betekent dat onze verwachtingen van hen nooit worden nageleefd. We willen transformationele leiders en relationele leiders. We willen mentoren en iedereen die het zich kan veroorloven wil een coach. We zijn nog altijd dol op leiderschap; we wensen alleen dat het welwillender wordt. Deze focus op leiders leidt ertoe dat verantwoording niet wordt gespreid maar gecentraliseerd en stelt dat leiders oorzaak zijn en werknemers gevolg. Stewardship draait dit om en suggereert dat

werknemers centraal staan en dat bazen hun recht om leiding te geven moeten verdienen.

## Goede dingen waar we op kunnen voortbouwen

Al deze krachten zorgen ook voor enkele positieve tegenkrachten die de verandering in ons denken steunen en versterken. Bijvoorbeeld:

- Het verlangen naar hoop, stabiliteit en optimisme is sterker dan ooit. In het westen is het lidmaatschap van traditionele kerken weliswaar sterk afgenomen, maar nieuwe kerken kennen een sterke groei. Ze stellen minder eisen aan het omarmen van specifieke opvattingen en richten zich meer op het creëren van een succesvolle levensstijl en het deel uitmaken van een gemeenschap. Ze bieden hun leden de mogelijkheid zich met anderen te verbinden, iets wat je in de buurt en op de werkplek steeds minder ziet. Overal ter wereld zien we een toenemende weerstand tegen het materialisme van het westen. Dit neemt soms angstaanjagende vormen aan, maar is duidelijk een reactie op het uiteenvallen van traditie en cultuur in het westen.
- De milieubeweging raakt onze levens en onze organisaties. Oppervlakkig gezien is ieder bedrijf groen geworden, als je tenminste de reclames moet geloven. Ook de overheid wordt steeds groener, en is daar trots op. Dit is een positieve ontwikkeling. Dit betekent dat de discussie over het milieu gemeengoed is geworden. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven ligt nu op tafel. Dit alles is een steuntje in de rug voor wie het stewardship aanhangt.
- Er zijn altijd organisaties die ernaar streven om een alternatief voor de traditionele bedrijfscultuur van ‘command and control’ te vinden. De meeste hightech bedrijven streven naar minder sociale afstand tussen de verschillende niveaus. Ze creëren meer informele manieren om elkaar te ontmoeten, maken van het kantoor een soort huiskamer en bevorderen sociaal gedrag. Ze hechten waarde aan meer verantwoordelijkheid voor werknemers en meer beslissingen op lagere niveaus. Sommige oudere grote bedrijven, zoals Mars en Crown Equipment vinden werknemers nog altijd belangrijk, onderkennen het belang van leren, en proberen meer vertrouwen te creëren door betrokkenheid te stimuleren, een van de werkwijzen die in dit boek worden beschreven.

- Onze reactie op het toegenomen isolement en de culturele impact van de digitale wereld is een groeiend lokalisme. Dit is een face-to-face inspanning, dicht bij huis. Het is de beslissing om op loopafstand te werken, te winkelen en te spelen. Door de bezuinigingen en het afnemend vertrouwen in grotere instellingen, is die keuze misschien niet helemaal vrijwillig, maar het is een sterke sociale beweging geworden, een samengaan van de milieubeweging, de voedingsbeweging en de anti-consumptiebeweging. Coöperatieve ondernemingen staan in de groeistand. Plaatselijke landbouw, bouwen in de buurt en minder kopen en meer zelf maken worden steeds populairder. Een voorbeeld hiervan is dat er op het moment dat ik dit schrijf alleen al in de VS dertig centraal-wonenprojecten zijn, die inhouden dat vijftien of meer gezinnen samen grond kopen en op die grond hun eigen huizen bouwen, maar ook gemeenschappelijke ruimten waar men kan eten, hun kinderen kan opvoeden en zich verbonden kan voelen met anderen in hun directe omgeving. Het is de herschepping van het dorps- en gemeenschapsleven dat door het industriële en het informatietijdperk ten onder gegaan is.
- Ten slotte is er, zoals gewoonlijk, een grote groep jonge mensen die meer uit het leven wil halen dan alleen economisch succes. Ze willen iets voor de samenleving doen. Ze staan open voor hogere bedrijfsdoelen dan succes hebben in de markt, hoe noodzakelijk ook. Ze kiezen voor stewardship en dienstbaarheid boven eigenbelang.

Ik hoop dat de ideeën en werkwijzen van stewardship die ik met deze nieuwe uitgave uitdraag, nog altijd een bruikbaar kader vormen om te kunnen gedijen in de complexiteit van deze moderne tijd. Stewardship biedt een spiritueel waardengestuurd anker in een tijdperk waarin we voortdurend worden aangezet tot snelheid, controle en efficiëntie. Stewardship is een alternatieve manier om een toekomst te creëren die de druk van kostenbesparing en kortetermijnresultaten overstijgt. Het omvat de herinvoering van een verzameling waarden die draaien om het creëren van high performance door de toekomst in handen te leggen van alle leden van een organisatie. Het is een stem voor het algemeen welzijn als antwoord op het groeiende individualisme binnen onze cultuur.

Als het idee van stewardship ongrijpbaar lijkt, komt dat doordat het steeds weer verandert; het is geen wiskundige formule maar kan ver-

schillende vormen aannemen. Stewardship wordt verder geplaagd door ambiguïteit en het feit dat er geen definitief sjabloon voor is noch overtuigende bewijzen of getuigenissen. Sorry daarvoor. Het goede nieuws is dat het uitnodigt om dit idee en deze werkwijzen zelf vorm te geven en ze op uw eigen manier te interpreteren, vanuit uw eigen context. Iets wat we in ieder geval met ons leven zouden moeten doen.





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, blijkt deze revolutionaire visie actueler dan ooit. En gedurfd.

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 de werknemers op de laagste niveaus binnen de organisatie neer te leggen?

Deze onconventionele vorm van bestuur, vervat in de term 'stewardship', staat voor:

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



In *Leiden is loslaten* laat Block zien hoe je als patriarchaal leider je rol opnieuw definieert om te zorgen voor een gelijkmatige verdeling van macht. Hoe je verantwoordelijkheid neemt zonder controle uit te oefenen of volgzzaamheid te eisen. Hij gaat daarnaast in op het belang van stewardship in het digitale tijdperk. Stewardship wordt zo ook breder doorgetrokken naar de plaats van de organisatie in de maatschappij.

Peter Block is auteur, consultant en veelgevraagd spreker. In zijn werk richt hij zich voornamelijk op patriarchale systemen en de alternatieven daarvoor. Hij schreef eerder onder meer de bestseller *Feilloos adviseren*. Hij is tevens oprichter van het instituut Designed Learning Inc.



ISBN 978 94 6220 044 9

NUR 801



ACADEMIC  
SERVICE

[www.academicservice.nl](http://www.academicservice.nl)