

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

## **Schouw**

In 1998 alweer publiceerde Gerard Schouw met Pieter Tops een boek over de stijlen van bestuurders in Nederland. Dat was gebaseerd op een proefschrift van Schouw. Die had daarin ook een beetje zichzelf onderzocht, want hij was toen wethouder in Dordrecht. (Tegenwoordig is Schouw lid van de Tweede Kamer voor D66. Recent werd van hem een motie aangenomen die ertoe oproept, de waterschappen op te heffen en de taken aan de provincies te geven.)

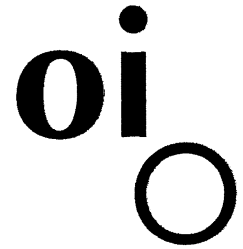
Dat boek, *Stijlen van besturen* \*), heeft een zekere faam verworven en dat is vooral te danken aan de typologie van bestuursstijlen die Schouw erin geeft. Aan de hand van een vragenlijst kun je eenvoudig bepalen of de bestuurder waar je veel mee te maken hebt de stijl van een leider heeft, van een manager, verbinder, ambassadeur of beheerder. Bovendien geeft Schouw er vuistregels bij: wat moet je doen en laten om effectief met een leider, manager etc. om te gaan? We merken in de praktijk dat het verklarende inzicht voor medewerkers die intensief met bestuurders werken vaak enige rust brengt, en de vuistregels verbetering beloven. Alleen al daarom is het terecht dat de typologie naar zijn bedenker de *bestuursstijlen van Schouw* is gaan heten.

## **Stevig**

Zoals aan elk model kleven ook aan de bestuursstijlen van Schouw bezwaren. Zijn typologie gaat er wel heel sterk van uit dat besturen in Nederland een inhoudsloos polderen is, dat het altijd nodig is om met de belangen en behoeften van anderen rekening te houden en dat je zelf vooral niet teveel moet opvallen. Maar in de wijken en op lokaal en regionaal niveau zijn genoeg bestuurders te vinden die precies weten wat ze willen bereiken, dat breed en met alles wat ze hebben uitventen en op een slimme manier heel stevig handelen om resultaten te boeken. Die passen niet zo in Schouws typologie.

## **Daring Leadership**

Misschien passen die beter in het concept van *Gedurfd Leiderschap*, dat Peter Scholten heeft ontwikkeld in zijn proefschrift *Daring Leadership - a study of water governance on the edge of innovation and democracy* \*\*). Scholten onderscheidt transactioneel leiderschap, dat steunt op deliberatie, samenwerking en onderhandeling en in kleine stappen, de boel bij elkaar houdend, vernieuwing realiseert. Transformationeel leiderschap is veel competitiever en gericht op het overtuigen van de ander van jouw beste oplossing. *Gedurfd Leiderschap* heeft van beide wat, en ook wat van zichzelf - het is slim balanceren tussen inhoud en proces enerzijds, en makelen en verkopen anderzijds. Wie gedurfd leiderschap vertoont, is een supporter



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

van het proces en zal bereid zijn over de uitkomsten een deal te sluiten. Hij neemt risico's omdat hij zich niet op voorhand verzekerd weet van draagvlak. Het doet qua stijl denken aan een prettig assertieve manier van procesmanagement.

### **Nader**

We kunnen nog niet spreken van de *leiderschapsstijlen van Scholten*: hij wijst erop dat zijn studie gaat over *water governance*. Over andere beleidsterreinen waagt hij geen uitspraken te doen. Hij heeft politiek leiders bestudeerd, geen managers of burgers die het voortouw nemen. Verwacht van hem daarom (nog?) geen vuistregels of gebruiksaanwijzing hoe je bestuurders met een *Gedurfde Leiderschapsstijl* het beste kunt bedienen. Dat lijkt mij een mooi onderwerp "voor nader onderzoek."

\*) Schouw, Gerard & Pieter Tops: *Stijlen van besturen*. Atlas 1998, ISBN 90 254 2310 8

\*\*\*) Scholten, Peter: *Daring Leadership*, ISBN 978 94 6169 151 4. Zie ook hier.