

Steven ten Have: nederigheid,

Mede voorbereid door de deelnemers aan het 2014 Vakatelier stond de Lochemconferentie dit jaar in het teken van “De toekomstbestendige Burgemeester”. Drie inleiders uit drie verschillende richtingen hebben hun visie gegeven op dit thema en het kan geen toeval zijn dat er zoveel overeenstemming zit in hun bijdragen. Professor Steven ten Have nam de deelnemers mee in het belang van ‘stil leiderschap’ en nederigheid als deugd en basis voor goed leiderschap. Hanneke Möhring onderzocht de voor de toekomst gewenste kwaliteiten en kwam uit op moed, compassie, verbondenheid en kwetsbaarheid. En Harry ter Braak stelde een nieuw soort rentmeesterschap voor als kwaliteit om te kunnen sturen op spanningsbogen. Drie invalshoeken met zoals gezegd frappante overeenkomsten. Dat kan geen toeval zijn. Een verslag van Dick van Ginkel.

Een ochtend met professor Steven ten Have staat garant voor een dialoog en gezamenlijke zoektocht. Verwacht van hem geen college met alleen eenrichtingsverkeer en ook geen panklare oplossingen; hij zet graag aan tot denken en doet dat zelf ook in gesprek met de aanwezigen. Ten Have benut zijn aanwezigheid tijdens de Lochemconferenties dan ook om met de aanwezige burgemeesters een dialoog aan te gaan over leiderschap. Dat is een van de thema’s waarnaar hij veel onderzoek heeft gedaan, graag over spreekt en waarover hij veel verhalen en tot de verbeelding sprekende voorbeel-

den paraat heeft, vaak – en voor wie hem kent geen verrassing – uit de sportwereld.

Stil leiderschap

De vraag “Wie heeft er een vraag over leiderschap” is zijn start van de ochtend. En na enige aarzeling komt die eerste vraag al snel uit de zaal: “Wat is goed leiderschap en waar moet een leider aan voldoen?” Ten Have geeft aan dat naar zijn mening de verhalen over leiderschap veel gaan over wat je zou kunnen noemen “Groot Leiderschap”. Zowel in positieve als in

Steven ten Have studeerde Rechten en Psychologie aan de Rijksuniversiteit Utrecht. Vervolgens haalde hij zijn doctoraal Bedrijfskunde aan de Universiteit Nijenrode. In 2004 was hij medeoprichter van TEN HAVE Change Management. Steven is gepromoveerd aan de Technische Universiteit Twente op een proefschrift over strategische veranderingen bij grote ondernemingen zoals Nokia en ST Micro-electronics. Hij is als hoogleraar Strategie & Verandering verbonden aan de postgraduate opleiding Verandermanagement en de postgraduate opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij auteur en coauteur van een groot aantal publicaties (zowel boeken als artikelen in vaktijdschriften en internationale journals) op het gebied van management en organisatie.



gezag en het belang van context



Jeffery Hillman, de dakloze op blote voeten, die van politiemann Lawrence DePrimo een paar schoenen kreeg. Volgens Steven ten Have een mooi voorbeeld van stil leiderschap.

negatieve zin is de maatschappij hierop gefocust. Wie heeft niet gesmuld bij de verhalen over ABN (“De Prooi”) of de teloorgang van ENRON. En in positieve zin kennen velen wel een van de boeken geschreven over de rol die Jack Welch bij General Electric heeft gehad in het leiden van deze megaorganisatie. Maar er is ook een andere vorm van leiderschap die je “Stil Leiderschap” (“Quiet leadership”) zou kunnen noemen, en waar je weinig over hoort. Een mooi voorbeeld daarvan is de politiemann Lawrence Deprimo van de New York Police Department (NYPD) die eind november 2012, zonder dat hij het wist werd vastgelegd op de foto toen hij op eigen initiatief en kosten voor een dakloze een paar schoenen kocht. Dankzij een toevallige voorbijganger ging dit beeld razendsnel over het internet en weten we er van. Maar dat was helemaal niet Delprimo’s opzet. Het ging hem slechts om de dakloze te helpen bij de naderende winter. Om deze vorm van leiderschap nog verder te verkennen neemt Ten Have de aanwezigen mee in de vier kardinale deugden (Voorzichtigheid, Rechtvaardigheid, Gematigdheid en Moed), later aangevuld met de drie goddelijke deugden (Geloof, Hoop en Liefde), en de naar zijn mening achtste deugd “Nederigheid”.

In veel psychologisch onderzoek is aangetoond dat goed leiderschap niet met zichzelf bezig is, maar betrokken is op anderen. Leiders beschikken over een gebalanceerd zelfvertrouwen en zoeken fouten allereerst bij zichzelf (“internal locus of control”) in plaats van bij anderen. Ze staan altijd open voor meer infor-

‘Goed leiderschap is niet met zichzelf bezig, maar betrokken op anderen.’

matie en beschouwen anderen om zich heen als gelijkwaardig. Nederigheid dus als deugd, een basis van waaruit goed leiderschap kan ontwikkelen. Maar dat alleen is nog niet genoeg. Ook een moreel kader en de context spelen een belangrijke rol.

Moreel kader

“Macht wordt gezag als het in een moreel en geaccepteerd kader is ingebed”. Vanuit de functionele kant van leiderschap zou je de grote dictators van de



De Lochemconferenties 2014 stonden in het teken van "De toekomstbestendige burgemeester". In totaal namen 225 burgemeesters deel aan de conferenties.

vorige eeuw kunnen betitelen als effectieve leiders. Maar vanuit een moreel kader waren hun daden vanzelfsprekend onmenselijk en verwerpelijk. Het is dan ook begrijpelijk dat Peter Drucker, een van de grote auteurs op het gebied van leiderschap over hen zei "If that's leadership, I prefer management!". Een moreel kader is dus onlosmakelijk verbonden met goed leiderschap, dat maakt dat leiderschap ook gezag krijgt. En moraliteit speelt naast het grote voorbeeld ook in het klein, is te herkennen aan de persoonlijke "geloofwaardigheid" en creëert, als daar aan voldaan wordt, een 'license to lead'.

'Moraliteit creëert – als daar aan voldaan wordt – een "license to lead".'

Maar dan is ook nog de context. In de visie van Ten Have kan er nooit sprake zijn van één stijl van leidinggeven die goed is in alle situaties. De huidige aandacht voor bijvoorbeeld 'coachend leiderschap' als oplossing voor alle soorten organisaties is dan ook onzin. De context maakt leiders, schept kansen, maar breekt ze ook af. Soms zijn leiders effectief in een bepaalde situatie en wordt gemakkelijk aangenomen dat zij in een andere context even effectief zullen zijn. Maar het tegendeel is vaak het geval. Een waarschuwing van ten Have die misschien op z'n plaats is

bij de huidige praktijk en het model voor het opstellen van competentieprofielen en beoordeling van kandidaten voor het burgemeestersambt?

Social media

Als laatste gaat ten Have in op de impact die social media hebben op leiderschap. Hier heeft hij wel een advies. Het is ontegenzeggelijk zo dat social media een grote impact hebben, maar vanuit leiderschap mag ook worden verwacht dat recht gedaan wordt aan wat hij noemt een "fair process". Niet iedereen kan alles krijgen, en procedurele rechtvaardigheid zorgt ervoor dat dit acceptabel is voor allen. Wordt als burgemeester daarom geen vliegende keep die achter alle ballen aanholt, maar durf vanuit dat 'fair process' ook de soms hijgerigheid van de social media aan de orde te stellen.

De input van Ten Have leidde deze ochtend tot vele discussies waarin de aanwezigen, aangemoedigd door de persoonlijke openheid van Ten Have, ook eigen persoonlijke dilemma's durfden te delen. In eerste instantie is er enige weerstand om de burgemeester te zien als een leider, "het is immers een functie die als het erop aan komt formeel niet veel te zeggen heeft?". Maar eenmaal meer op het denkspoor van het 'stille leiderschap' blijkt het denken in termen van deugden, gezag en context inspiratie te geven voor persoonlijke reflecties over wat dit kan betekenen voor de "toekomstbestendige burgemeester". <