

# Waarom ontstaat er bij corporaties geen leiderschap op sectorniveau?

De corporatiesector worstelt al jaren met gedrags- en reputatieproblemen. Corporaties zijn daardoor een doelwit geworden waarop het makkelijk scoren is voor Den Haag. Waarom staan er niet een paar leiders in de sector op die de problematiek grondig aanpakken, zoals het een paar leiders binnen het Verbond van Verzekeraars gelukt is om de woekerpolissen aan te pakken? Een verkenning in acht korte punten die tot de conclusie leidt dat in de wereld van nu (sector-) leiderschap bezig is een heel andere vorm te krijgen dan in die van daadkrachtige personen.

De kritiek in Den Haag en in de media op corporaties is de laatste jaren steeds groter geworden: de *governance* deugt niet, de transparantie is gebrekkig, kostenbewustheid ontbreekt, integriteitsrisico's worden onvoldoende onderkend, activiteiten buiten hun *corebusiness* nemen een vlucht, directiesalarissen zijn te hoog. Hoewel op onderdelen inmiddels vernieuwing tot stand is gekomen – toekomstige directiesalarissen bijvoorbeeld –, was de houding van de sector jegens die kritiek jarenlang voornamelijk defensief. Recepten voor vernieuwing zijn door talloze adviesraden en commissies aangedragen, maar nauwelijks toegepast. Kennelijk is het voor Aedes erg lastig om de problemen te tackelen en zijn steeds meer divergerende leden op één lijn te krijgen.

Een breed gedragen antwoord op de vraag waartoe corporaties eigenlijk op deze aarde zijn en wat een goed volkshuisvestingsbeleid is, heeft de sector al lang niet meer. De opvattingen hierover verschillen bij

henzelf, bij de politiek, maatschappijen, stakeholders.

Je zou verwachten dat een paar leiders uit de sector het langzamerhand tijd vinden om orde op zaken te stellen. Al was het alleen maar om volgende Vpb- en Vogelaaargrepen in hun kas te voorkomen. Waarom gebeurt dat niet?

## Verkenning 1

*Waar komt de vraag om krachtig leiderschap eigenlijk uit voort?*

Voor het ontstaan van werken in netwerkstructuren, van zelfsturende groepen, decentrale autonomie of van lokale verbindingen wordt vaak het woord 'versplintering' gebruikt, ook in de politiek. Het heeft een negatieve connotatie, de samenhang verdwijnt. Het is echter ook positief te duiden als een logisch gevolg van voortschrijdende emancipatie en verzelfstandi-

woordig met handen en voeten gebonden te zijn aan een omgeving die hem weinig ruimte geeft. Het centrale leiderschap in China maakt snelle beslissingen en grote ingrepen mogelijk. Daardoor kan het land ineens enorme stappen zetten op allerlei gebied. De prijs die daarvoor betaald wordt is een grote mate van onvrijheid. Er komt een moment dat ook Chinezen die prijs te hoog vinden.

Zo nieuw zijn netwerkstructuren trouwens niet. De VOC kende al nauwelijks leidersfiguren, maar wist toch zeer complexe projecten over de hele wereld tot stand te brengen. De zeventiende-eeuwse Republiek der Lage Landen was egalitair georganiseerd en bracht grote voorspoed.

Er wordt vaak gedacht dat de huidige versnippering te herstellen is door er een mannetje boven te zetten die de losse delen aan elkaar knoopt – het moet uiteraard een

## Internet kent geen directeur, Twitter evenmin

ging van mensen. Naarmate zij minder volgzzaam worden, neemt de behoefte aan een krachtige leider af, aan een vaderfiguur die boven de partijen staat. De invloedrijke bobo die het voor het zeggen heeft, paste goed bij het tijdperk van de verzuijing. Beste voorbeeld van ultiem leiderschap was altijd de Amerikaanse president. Maar zelfs een inspirerende leider als Obama blijkt tegen-

mannetje zijn; aan een vouwtje wordt niet zo gauw gedacht. Is dat werkelijk nodig? We zijn gewend leiderschap aan een persoon te verbinden, een persoon met macht en een positie. Die tijd lijkt voorbij. Internet kent geen directeur, Twitter evenmin. Waar komt trouwens dat idee vandaan dat je bijzonder bent als je de positie van een topman of -vrouw bekleedt? Wat is voor

anderen de aantrekkelijkheid van personen met macht en aanzien, voor wie ijdelheid en niet-luisteren op de loer ligt? Dat vertroebelt makkelijk hun visie, verleidt hen makkelijk om mee te gaan in zaken die mensen eigenlijk niet willen. Zit hun aantrekkelijkheid misschien in de omstandigheid dat topmensen 'grote' beslissingen kunnen nemen? Willen mensen dat eigenlijk nog wel? *Think global, act local* levert een vreemde spagaat op: tegelijkertijd alles willen, kan niet.

### Verkenning 2

*De urgentie om met krachtig leiderschap wat aan de problemen te doen, is nog niet groot genoeg.*

Dat individuele corporaties steeds meer hun eigen stijl ontwikkelen, maakt hen zwak vanuit landelijk perspectief. Maar kennelijk is de urgentie niet zo groot om wat aan die zwakte te doen. De externe bedreigingen vallen de corporaties nog mee, zelfs de greep in hun kassen. Ze klaagden wel allemaal dat dit ten koste van hun investeringen in herstructurering en nieuwbouw ging, maar dat leverde niet een enorme onderlinge verbondenheid op. Daardoor kan die decentrale ontwikkeling zich verder voortzetten. In de verzekeringsbranche was de reputatieschade, het klantenverlies en de schaamte over de woekerpolissen zo groot geworden dat zelfs decentrale leiders bereid waren maatregelen te nemen die diep in het eigen vlees snijden. Schaamte om bij een sector te horen is een heel krachtige verbinding en bron tot vernieuwing. Zo maakte schaamte over bonussen en salarissen vrij gemakkelijk een einde aan die cultuur in een deel van de bankensector. Maar schaamte ontstaat niet zo makkelijk. De bouwfraude leidde niet tot diepgevoelde schaamte bij de leiders van de bouwbedrijven, de vastgoedfraude niet bij ontwikkelaars, vastgoedbeleggers en hun intermediairs. Het bleef daarom in die sectoren bij wat maatregelen, grondige vernieuwing kwam er niet. Ook in de corporatiesector speelt schaamte hoogstens tijdelijk op, als zich ergens een fraudeschandaal voordoet.

### Verkenning 3

*Door het ontstaan van een bestuurlijke beroepsgroep blijft er voor krachtig leiderschap weinig plaats over.*

Er is de laatste decennia een bestuurlijke beroepsgroep ontstaan in het (semi)publieke bestel. De leden ontlenen hun identiteit niet aan inhoudelijke vakkennis, ondernemerschap, of verworvenheden op intellectueel of wetenschapsgebied. Wat ze wel hebben, is bestuurlijk inzicht en ervaring, los van waar het over gaat. Hun carrière-



JOSEPH KESSELS

De leiderschapsvisie in dit artikel is gebaseerd op de opvattingen van prof. dr. Joseph Kessels, hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente, voormalig dean van TSM Business School en partner van Kessels & Smit The Learning Company. Kessels heeft meegewerkt aan het totstandkomen van dit artikel.

stroom maakt hen nu eens wethouder, dan weer Kamerlid, burgemeester, of bestuurder van een ziekenhuis of school. Zie oud-wethouder en oud-burgemeester Geert Dales die nu bestuursvoorzitter van de Hogeschool InHolland is of oud-vakbondsbestuurder Doekle Terpstra, nu voorzitter van de HBO-Raad. Beiden werden nadrukkelijk niet om hun visie op hoogwaardig onderwijs benoemd, maar om hun kennis van de weg in Den Haag. Lobbyen aldaar is ook een vak. Hopelijk komen ze met veel geld terug – oorlogsbuit; Den Haag wordt als een vijand gezien. Omdat dergelijke bestuurders soms machtige functies combineren of er mogelijk later eentje bekleden die voor de leiders van de kleinere eenheden van belang zijn, kan het voor hen nadelig zijn tegen die bestuurlijke elite in te gaan. De leiders van die kleinere eenheden zijn er aan gewend geraakt om het spel mee te spelen: geen belangrijke stappen ondernemen, persoonlijke reputatie niet op het spel zetten.

### Verkenning 4

*Waarom komt het leiderschap niet uit De Vernieuwde Stad voort?*

De verschillen tussen de corporaties zijn steeds pregnanter geworden – (groot)stedelijk versus platteland, rijk versus arm, groot versus klein, ondernemend en professioneel versus passief. Wat bindt hen nog binnen Aedes; waarom blijven ze (bijna) allemaal lid? Waarom trekt zo'n redelijk homogene groep als De Vernieuwde Stad – een twintigtal grootstedelijke corporaties met een derde van het totale corporatiebezet – of een paar directeuren daaruit het leiderschap niet naar zich toe? Er dringt zich een vergelijking met Europa op: uit angst voor elkaar en bij gebrek aan inhoudelijke thema's hebben juist kleine leden als België en Luxemburg regelmatig belangrijke banen. Het is ondenkbaar dat een Fransman, Duitser of Brit voorzitter of president van de EU zou worden.

### Verkenning 5

*Hoe zou het sectorleiderschap eruit kunnen zien?*

De grote, succesvolle ondernemingsconglomeraten in Zuid-Korea met veel bedrijfsactiviteiten die weinig tot niets met elkaar te maken hebben, kennen een opmerkelijk bestuursfilosofie aan de top. Het is >>

een leiderschap dat niet gebaseerd is op controle en macht. De rol van de Chairman is de identiteit van het conglomeraat te symboliseren en te bewaken door voortdurend op de principes te wijzen waarop het gebaseerd is. Hun Chairman biedt weinig ruimte voor interpretatie. 'Wij staan hiervoor, wij willen dit imago hebben, wij willen aan dit type dienstverlening doen, wij willen aan onze medewerkers dit soort werkomgeving bieden, wij zijn geïnteresseerd in die en die vraagstukken.' CEO's van de afzonderlijke bedrijven die niet volgens die principes handelen, vliegen er uit. De Chairman bemoeit zich niet met hun verdere bedrijfsvoering. Ze kunnen zich zelfs risico's en tot op zekere hoogte verliezen permitteren, zolang het handelen maar binnen die principes blijft. De Chairman ontleent zijn gezag aan zijn visie op die principes en aan de manier waarop hij daarover communiceert.

De corporatiesector ontbeert zo'n visie en verbindende principes. Daar zit een belangrijke kern van de huidige malaise. Het oude idee van betaalbare woningen bouwen voor minvermogende mensen, voldoet niet meer. Voor het formuleren van een nieuwe visie zijn andere bekwaamheden nodig dan de bestuurlijke elite leveren kan. Het vergt inhoudelijke kennis en onderbouwing door mensen die er ervaring mee hebben, die er studies naar gedaan hebben of die ervaren

velen aantrekkelijk gevonden visie over welke invloed de bebouwde omgeving op de samenleving zou moeten uitoefenen. Waarom slagen zij er niet in om landelijk de verbinding te leggen? Heeft het met een gebrek aan ambitie te maken? Gebrek aan ambitie wordt vaak als een zwakte gezien. Waarschijnlijk is het bij hen niet zo zeer een kwestie van ambitie, maar meer een gebrek aan zin in het gedoe om zo'n leidersrol heen. Geen zin in het bespelen van het politieke krachtenveld dat daarbij hoort, het niet beheersen van de slimmigheden die daarmee gepaard gaan en geen zin hebben die onder de knie te krijgen. Het plezier in het huidige werk overheerst. Binnen de eigen regio blijven past ook bij de groeiende Haagse erkenning van de lokale differentiatie van woningmarkten en dus bij gedecentraliseerd beleid. Daar functioneren ook andere mechanismen die de professionalisering van de sector kunnen doorzetten. Lokale overheden bijvoorbeeld emanciperen mee, weten beter wat er op andere plekken gebeurt, laten zich daardoor inspireren, kunnen het als een eer voelen om bijzondere dingen te doen.

#### Verkenning 7

*Het wachten is op een jongere generatie die het heft in handen neemt.*

Als zaken vastlopen ontstaat er gewoonlijk verzet vanuit een jongere generatie. Dat

Vinden die plaats, dan is het ineens bekeken. In gewone bedrijfstakken zou zo'n calamiteit het weglopen van klanten of faillissementen van organisaties kunnen zijn. In de corporatiewereld kan dat niet; dat geeft te denken, want dit betekent eigenlijk dat het er niet toe doet hoe een corporatie geleid wordt. Calamiteiten in deze sector zullen dus van een ander soort moeten zijn. Zekerheid dat een jongere generatie het roer overneemt, is er echter niet. Zo is de jongerenclub die zich na de bouwfraude nadrukkelijk in de bouwwereld manifesteerde, geleidelijk verzand.

#### Verkenning 8

*Modern leiderschap draait om de inhoud, niet per se om personen.*

Het optimisme over de toekomst van corporaties heeft dus iets treurigs: er moeten eerst een paar calamiteiten komen voor het huidige stelsel in elkaar zakt en er vernieuwing ontstaat. Gelukkig hebben corporaties een rijk domein. Bevlogenheid om vorm te geven aan maatschappelijk relevante issues zoals mooie wijken of steden, of bevlogenheid over de invloed van de gebouwde omgeving op emancipatie, integratie, veiligheid, gezondheid, mobiliteit, gaan samen met de esthetische kant en met vakmanschap. Hoewel zo'n groot aantal thema's het niet makkelijk maakt om ze in één visie samen te brengen, kan dat wel: zie het Koreaanse voorbeeld. Wie in staat is om op een overtuigende manier de identiteit van de woningcorporatiesector voor de komende jaren te formuleren en op een niet bedreigende, niet politieke manier te presenteren, kan op draagvlak rekenen. Een identiteit waar men enthousiast voor kan worden, waar men inspiratie aan ontleent, op ideeën komt ook voor de vraagstukken van alledag, en waarvoor men niet op zijn hoede hoeft te zijn. *Guiding principles* die de boel bij elkaar houden, niet in de vorm van wetten, procedures of protocollen, maar die als sterke, leidende gedachten voldoende ruimte bieden om er een eigen invulling aan te geven. Zo iemand ontleent zijn gezag aan zijn verbindende, inhoudelijke opvattingen, niet aan een bestuurlijk verleden. Leiderschap hoeft niet per se aan een persoon gekoppeld te zijn, het kan ook een gedeeld leiderschap zijn dat zijn basis vindt in gedeelde opvattingen en ideeën, of de vorm krijgen van een 'school' zonder een persoonlijk leider. Vanuit de klassieke leiderschapsopvatting is dit zwak, maar niet naar de huidige maatschappelijke maatstaven. Mooie metafoor voor zo'n *embedded leadership*: we komen er achter dat een verkeersagent minder goed werkt dan een rotonde waarop iedereen zijn eigen weg kan vinden, omdat we aan het leidende principe gezag toekennen. ◀◀

## De corporatiesector ontbeert een breed gedeelde visie op volkshuisvesting en verbindende principes

gen van elders kunnen vertalen naar de Nederlandse situatie. Wie zijn beroep maakt van een tijdje een school leiden, vervolgens een ziekenhuis en daarna weer wat anders, mist die bagage. Om sterk te staan tegenover ingrepen als de Vpb en Vogelaarheffing is een meer intellectuele manier van besturen nodig. Tegen argumenten gebaseerd op een sterke visie en betekenisgeving zijn ambtelijke werkgroepen die zulke ingrepen voorbereiden of Kamerleden niet opgewassen.

#### Verkenning 6

*Ambitie en zin in leiderschap spelen ook mee.* Regionaal zijn er best corporatiedirecteuren met een enthousiasme oproepende en door

verzet is in de corporatiewereld nog slechts hier en daar zichtbaar; jongeren lopen meestal tegen een communicatieprobleem aan – hoe bereiken ze hun medestanders en hun vakgenoten? Een enkeling signaleert dat de huidige leiders bijna allemaal blanke mannen van 50plus zijn, met een eigen taal en handigheid, die de zaken waar het echt om draait laten liggen, die hechten aan de zekerheid van hun positie, status en circuit waarvan ze deel uitmaken. Zij zullen niets doen dat dit in gevaar brengt. Hoe langer een leidende bovenlaag aan het roer staat, hoe minder die meestal door heeft wat er in de onderstroom aan ongenoegen en ongedurigheid sluimert. Gewoonlijk is het wachten dan op een paar calamiteiten.