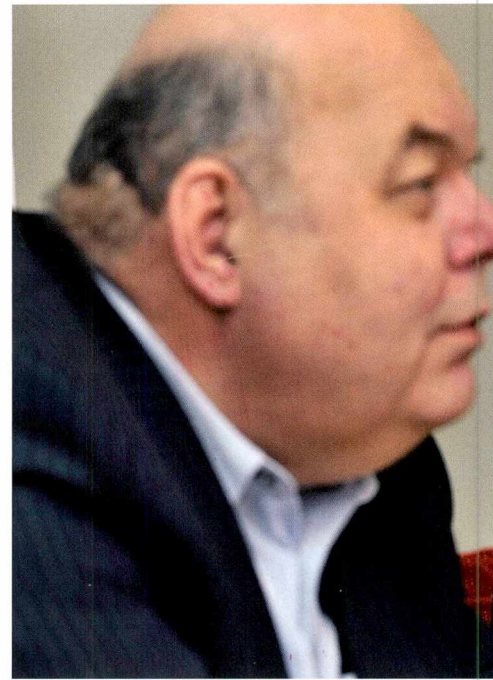


Leiderschap bij corporaties: onderontwikkeld terrein?



Arthur Docters van Leeuwen

In tijden van (economische of integriteits) crisis komt vaak de roep om leiderschap naar boven, ook in de corporatiebranche. Gelden in deze branche dezelfde 'regels' aangaande leiderschap? Wordt hier meer gevraagd of juist minder? Wat is dat meer of minder dan? Quintis-adviseur Frank Brummelhuis dook in de materie en schreef een afstudeerscriptie over 'verbinding door leiderschap'. Dat heeft inzichten in leiderschap in het algemeen, het huidige leiderschap in de branche en het benodigde leiderschap in de toekomst opgeleverd. Aspecten die hij ook in zijn dagelijkse praktijk bij het werven van (interim)bestuurders en toezichthouders gebruikt. Het onderzoek leverde ook inzicht op in wat leiders denken dat ze doen en hoe dit in werkelijkheid overkomt bij anderen. Conclusie: leiderschap is een ondergesneeuwd element, er wordt slecht over nagedacht en er is veel conformisme in de sector.

Building Business legde drie stellingen voor aan enkele buitenstaanders, die het fenomeen corporaties echter wel aan een kritische beschouwing kunnen onderwerpen: Arthur Docters van Leeuwen (recent toezichthouder bij de Amsterdamse corporatie Rochdale), Bert Wijbenga (korpchef politie Flevoland) en adviseur Joseph Kessels (partner in The Learning Company, tevens hoogleraar aan de Universiteit Twente). Hun slotsom: er is nog veel te doen.

door Wim Laverman en Kees de Graaf



Jan Sinke





Bert Wijbenga

'Het ontbreekt leiders in de corporatiebranche aan persoonlijkheidsontwikkeling'



Joseph Kessels

Stelling 1

Het huidige leiderschap (in de corporatiebranche) is niet meer van deze tijd.

Frank Brummelhuis licht de stelling nader toe: "Dit was mede de aanleiding voor mijn onderzoek. Ik zag eind vorige eeuw een tendens dat het leiderschap in de corporatiesector zich sterk richtte op *control*. Met veel aandacht derhalve voor accountancy en efficiency. Op zich paste dat ook wel bij die periode, maar die lijn is doorgeschoten. Ik zie dat huidige medewerkers van corporaties iets anders willen. Zij verlangen van hun directeuren dat ze inspireren, grotere stappen maken, richting geven en ruimte laten. De *control* moeten anderen maar doen; er zijn nu andere vormen van leiderschap nodig. Op een niveau hoger. Hoewel ik veel geluiden heb gehoord bij mijn ronde door de sector, gebeurt er echter aantoonbaar nog weinig. Vandaar de conclusie uit mijn onderzoek dat in de breedte het leiderschap in de sector niet goed is verzorgd."

Het is een ontwikkeling die Joseph Kessels eveneens signaleert: "We gaan toe naar complexe, kennisintensieve organisaties waarin de opgave is om het potentieel aan talent te bundelen voor een gemeenschappelijk doel. De organisatie is het huis waarin dat kan, het leiderschap is ervoor om dat bij elkaar te brengen. Zelfsturing en zelforganisatie zijn daarbij van groot belang. In een sector als die van de woningcorporaties – met nog steeds een sterke overheidsinvloed – is dat een forse opgave."

Bert Wijbenga is lid van een Raad van Commissarissen van een woningcorporatie in Apeldoorn, De Goede Woning, en beziet de sector vanuit die hoedanigheid. Dat levert een ander beeld op: "Ik ben het met Brummelhuis eens dat in een mooie, perfecte wereld de leider die echt empowert ideaal is. Maar de praktijk is anders en daarin zijn andere leiders ook nodig. Tweede opmerking: de risico's rondom integriteit vergen strakke kaders. Dan moet je vooral niet zaken loslaten, maar juist er bovenop zitten. Dat geldt ook voor mijn rol als commissaris: mag ik even weten wie beslissingen neemt over al die grote bedra-



Frank Brummelhuis

gen? Mijn indruk is dat er over het algemeen gedreven mensen aan het roer staan in deze sector, maar dat zij juist niet sterk zijn in *control* en streng leiderschap. Het zijn mensen aan de warme, sociale kant. En daardoor niet scherp in hun bedrijf; er is geen bedrijfsmatige discipline. Het is allemaal te vrijblijvend, te gemakkelijk. Daardoor derailleren dit soort mensen nu ook. En gaan er ook veel fusies de mist in."

Arthur Docters van Leeuwen wil aan de analyse iets toevoegen: "Wijbenga heeft voor een groot deel gelijk, maar Brummelhuis zegt niet iets heel anders. De onweerlegbare conclusie van beiden is feitelijk dat het aan persoonlijkheidsontwikkeling ontbreekt in deze sector. Gerard Erents, interim-bestuurder bij Rochdale, is een van de weinige uitzonderingen op dit terrein. Hij is iemand die het wel beheerst. Hij zei op een congres tegen zijn mede-leiders: kunnen we hier en nu afspreken dat wij géén ondernemers zijn? En dat winstmaximalisatie geen doel is, maar een middel? In de kern van de zaak zijn corporaties hybride organisaties, die met commerciële middelen sociale doelen nastreven. Dat is het lastigste wat er is." Volgens Docters van Leeuwen staan de corporaties met één been in de publieke wereld en met het andere in de private: "Met beide op zich is niks mis, maar om succesvol in beide werelden te opereren? Niet eenvoudig, helemaal omdat de superstructuur van het systeem dat niet goed onderkent. Je moet dat onderkennen, anders heeft het een verwoestende werking. Ik dacht, voordat ik in deze wereld dook, dat er duidelijke normen zouden zijn, dat duidelijk was wat wel verantwoord is en wat niet. Wat blijkt: daar is niets van te vinden! Als je vooraf geen grenzen aangeeft die corporaties in acht moeten nemen, stuur je mensen op een onverantwoorde manier het bos in. Daarna kun je het pas over leiderschap gaan hebben. Goed leiderschap is geen substituut voor het beheersen van dit dilemma."

Joseph Kessels legt de bal weer even terug naar de leiders zelf. Hij is in dit verband getroffen door het grote verschil in perceptie tussen de leiders zelf en wat hun >>



omgeving vindt: “De discrepanties zijn groot over hoe het zou moeten. Zelf vinden veel directeuren dat zij het heel goed doen, terwijl ondernemingsraden en wethouders het bijvoorbeeld heel anders zien. Deze discrepantie maakt de zaak behoorlijk stuurlaas.” Persoonlijkheidsontwikkeling is wat Kessels betreft een belangrijke weg voorwaarts: “Bij de politiek wordt daar veel aan gedaan. Men bevraagt elkaar daar ook actief over: hoe zou jij dat doen? In de corporatiecultuur is dat niet gebruikelijk.” Dat corporatiekoepel Aedes vorig jaar aan Frank Brummelhuis aangaf dat zij ‘zich niet met leiderschap bezig houdt’, is volgens de aanwezigen aan tafel een veeg teken. Het opbouwen van leiderschap lukt alleen door dialoog, een blik van buiten en zelfreflectie, zo wordt gezegd.

Docters van Leeuwen illustreert dit aan de hand van een voorbeeld vanuit zijn eigen werkverleden: “Bij het AFM hebben we laten onderzoeken vanuit welke waardeoriëntatie mensen werken. Daaruit bleek dat er heel verschillende waarden bestonden, op een schaal tussen voorkomen/begeleiden enerzijds en hard straffen anderzijds. Uiteindelijk resulteerde daaruit een lijstje van zeven waarden, op basis waarvan het toezicht gestalte moest krijgen. Mijn mensen kon vervolgens heel goed uitleggen hoe de AFM was: redelijk, rechtvaardig en onverschrokken. Dat is heel prettig werken, als daarover geen discussie meer bestaat. Bij VROM had de discussie over de corporaties al lang achter de rug moeten zijn. Dan weer een belasting hier, dan weer een heffing daar. Dat schept geen stabiel kader, waardoor kansen worden gemist. En dat is jammer, want dit is een mooie sector.”

Stelling 2

Eenzaamheid aan de top creëer je zelf.

“Mensen met veel macht creëren een eigen

hofhouding,” zo stelt Joseph Kessels. “Ze stellen bijvoorbeeld een RvC aan die niet te veel blokkades zal opwerpen. Men gaat geloven in de eigen positie en het eigen gelijk: ‘Wij doen het goed!’ En dat is ook verklaarbaar. Mensen die oprecht het verschil willen maken, hebben daar veel energie voor nodig. Dat positieve element ligt heel dicht aan tegen het zelf erin gaan geloven. Dat zie je overigens ook in andere sectoren. In het onderwijs bijvoorbeeld, waar sommige schooldirecteuren goed onderwijs verwarren met het hebben van een nieuw, groot schoolgebouw. Ook daar hangen de champagnekoelers soms aan het bureau. Het duurt een tijd voordat daarin de goede balans is gevonden. Maar dat vraagt wel om een achterban die af en toe kritisch reageert en corrigerend optreedt.” Docters van Leeuwen: “Het eerste wat een goede leider moet doen is kritiek om zich heen verzamelen. In zijn of haar vriendenkring, maar ook in de eigen onderneming. Want de verleiding ligt inderdaad op de loer, lees *Politiek als beroep* van Max Weber er maar op na.” Kessels: “Mensen die in zichzelf gaan geloven, zijn ook vaak bijzonder. Daar zit iets dubbels in. Ze worden aangespoord om juist bijzonder zijn, maar het kan doorslaan, waardoor men de band met de eigen organisatie verliest. Daar kom je niet alleen uit; je hebt een omgeving nodig die je af en toe terug op de grond zet.” “Daarnaast is goed

Conclusie van dit rondetafelgesprek: goed, nieuw en verbindend leiderschap, gekoppeld aan praktisch realisme en een heldere, gedragen opvatting over waar corporaties voor (be)staan, is noodzakelijk om het unieke karakter van de corporatiebranche te behouden, *in control* te komen en zich verder te ontwikkelen.



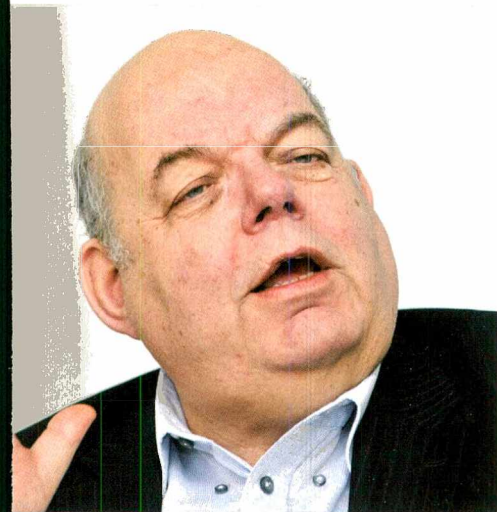
toezicht nodig,” aldus Docters van Leeuwen: “Ik maak mij grote zorgen over de vormgeving van het toezicht in de corporatiesector. Zeker, er moet goed leiderschap zijn, met een helder onderscheid daarbij tussen operationeel en strategisch leiderschap. Maar dat alleen is niet genoeg! Als je niets aan het toezicht doet, zullen de leiders niet slagen.”

Bert Wijbenga wijst in dit kader op het gevaar dat corporatiedirecteuren dicht tegen het grote geld aan zitten. “In combinatie met de grotere schaalgrootte van corporaties moedigt dat een bepaald gedrag aan. Het vlees is zwak, dus heb je *checks and balances* nodig. Voor deze specifieke kwetsbaarheid moet je iets regelen. Collegiaal bestuur is bijvoorbeeld een goede zaak.” Kessels, aanvullend: “Een goede RvC moet zich bijvoorbeeld ook bemoeien met de topbenoemingen in de organisatie, dat kun je niet aan de bestuurder zelf overlaten. Anders verzamelt hij een hofhouding om zich heen waarin hij zich lekker voelt.” Wijbenga: “Iedereen is toch geneigd naar comfort.”

Stelling 3

Hoe zouden leiders in de corporatiebranche zich kunnen ontwikkelen om de verhouding met de politiek – en in het verlengde daarvan met de samenleving als geheel – te verbeteren? En wat mogen de leiders – andersom gereedeerd – van de politiek verwachten?

Joseph Kessels betitelt de huidige, ietwat chaotische tijd als een ‘overgangperiode’: “We komen uit een stabiele periode met voldoende middelen en in korte tijd is er veel veranderd. Dat geeft inderdaad ruimte voor diverse richtingen. Ik verwacht dat dit nog zeker vijf jaar zal duren. En ik hoop voor de sector op nog een paar grote schandalen. Daar moet men lering uit trekken. Tegelijkertijd vind ik de roep van ‘terug naar de overheid’ ook te gemakkelijk, dat is een klassieke reactie. Als er nu geluiden zijn dat de overheid haar greep op de sector wil hernemen, is het juist een toonbeeld van goed leiderschap om daar een alternatief tegenover te zetten.” Wijbenga kan dat



**'De sector zit
dringend verlegen
om leiders die weer
een inspirerende
visie op de
sociale woningbouw
ontwikkelen'**

onderschrijven: "In plaats van hun eigen ego na te jagen is het veel productiever als corporatiedirecteuren een keihard verhaal op tafel zouden leggen over het feit dat zij hun functie in de huidige situatie niet waar kunnen maken. Daar kun je vervolgens ook je nationale partners mee mobiliseren. Neem de politie; die heeft er echt last van als de corporaties in de buurten en wijken hun taken niet goed kunnen vervullen. Daar liggen kansen voor interessante partnerships."

De anderen onderschrijven dit belang van nieuwe horizontale verbindingen. Docters van Leeuwen: "In goed leiderschap is verbinden van het grootste belang. Solisme is echt uit den boze." De oud AFM-voorzitter vindt eveneens dat goede leiders in de sector in actie moeten komen en zelf ideeën op tafel moeten leggen waar de sector voor staat en wat men van de corporaties mag verwachten. "Helmut Schmidt noemde dat de *Konzertierte Aktion*; een gezamenlijke actie van bedrijfsleven en overheid om er samen uit te komen. De sector kan daar het voortouw in nemen. Daar zie ik nu ook te weinig van gebeuren. Ik ken Aedes niet goed, maar mij valt wel op dat ik in de korte tijd dat ik in deze sector rondloop nog geen goed woord daarover heb gehoord. En dat is toch de vereniging die erover gaat." Van zijn kant zal ook het ministerie van VROM in beweging moeten komen, zo is zijn overtuiging. "Het ministerie faalt daarin. Ik heb tegen ze gezegd: ga met toonaangevende lieden uit de sector om tafel zitten, haal een paar goede wetgevers erbij en stel goede normen op waarbinnen de corporaties kunnen handelen. Zorg dat ze gedeeld worden.

Er moet een dialoog ontstaan over wat we verstaan onder goed volkshuisvestingsbeleid. Dat debat ontbreekt nu volkomen. Naast de ontwikkeling van het leiderschap zelf zitten we dringend verlegen om leiders die weer een inspirerende visie op de sociale woningbouw gaan ontwikkelen." Wijbenga kan in deze analyse meegaan. "Er is een heel kritische situatie voor de sector ontstaan. In vijf jaar tijd is een rijke sector, met kracht en aanzien, een financieel bedreigde sector geworden, met integriteitlittekens, bestuursrechtelijke discussies en leiderschapsvraagstukken. Waar corporaties voor zijn, daar moet nu de discussie over gevoerd worden! Daar bestaan heel verschillende beelden over: bij de Tweede Kamer, bij wethouders, bij RvC's. Die beelden lopen zo uit elkaar dat je daartussen als leider wordt vermalen. Kortom: we hebben breed gedragen uitgangspunten nodig over waar deze sector voor staat. Het ontbreken daarvan is funest voor goed leiderschap."

Docters van Leeuwen: "De huidige chaos geeft mogelijkheden aan individuen om een eigen invulling te geven aan de vraag waar corporaties voor staan. Iemand die bijvoorbeeld sterke opvattingen heeft over leefbaarheid, kan die visie nu doordrukken. Maar ook de vastgoedhandelaren krijgen alle ruimte. Bij andere sectoren is dat veel minder. Neem de politie; daar is behoorlijk duidelijk wat we onder een goede politiemans of -vrouw verstaan. Daar moeten we ook hier consensus over genereren." Frank Brummelhuis ziet in de huidige crisis wel een driver die dit proces van emancipatie kan versnellen: "Veel corporaties voelen nu voor het eerst echt financieel de pijn. En pijn is nodig voor veranderingen. Die pijn ontbrak nog in deze branche." Volgens Wijbenga is het onvermijdelijk dat corporaties hun ambities zullen moeten aanpassen: "Als je ziet hoe snel de overheid deze sector arm kan maken en haar vervolgens kritiseert om het niet-presteren: dan moeten corporaties goed bij zichzelf te rade gaan hoe lang de eigen polsstok is. Brede scholen, leefbaarheid, buurtvernieuwing; het is allemaal prachtig. Maar probeer eerst maar eens een basiskwaliteit in het wonen te garanderen, dat wordt al een hele toer." ◀◀



Dit rondetafelgesprek is op touw gezet door de stichting Decent Domus. Deze stichting heeft als doel de bevordering van het leiderschap in de volkshuisvesting en wil dat bereiken door anderen daarover in debat te laten gaan. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door Jan Sinke (directeur de Veste, Ommen), Johan Krul (directeur Domesta, Emmen) en Jan-Hein Gerritsen (directeur Censum Finance & Treasury, Lelystad).