

## **Leiderschap in een complexe en onzekere toekomst**

*Welke toekomstige externe ontwikkelingen zien we en wat vraagt dit van leiderschap?*

### **Rondetafelgesprek over leiderschap op 9 september 2016 in Bunnik**

Welke ontwikkelingen komen er op ons af? En wat betekent dit voor ons leiderschap? Met die vragen startte het rondetafelgesprek op 9 september 2016 in Bunnik onder leiding van Karin van Dreven, bestuurder van Haag Wonen. Dit rondetafelgesprek is er een uit een serie van drie gesprekken, als opmaat naar het middagcongres Leiderschap op 24 november in Nieuwegein.

Het gesprek was gegroepeerd in een kleine 'binnenring' en een grotere groep bestuurders en commissarissen in een 'buitenring'. In de binnenring: Pauline van der Meer Mohr (van 2010 tot 2015 voorzitter van het college van bestuur van Erasmus Universiteit Rotterdam), Roel Steenbeek (voorzitter RvC Woonzorg Nederland), Bert Wijbenga (bestuurder Woonbron), Ineke Mulder (commissaris bij De Huismeesters) en Liesbeth van Asten (bestuurder Rentree Wonen). In de buitenring 31 bestuurders en commissarissen van woningcorporaties.

Demografische ontwikkelingen, individualisering en de noodzaak tot transparantie ziet Pauline van der Meer Mohr als de belangrijkste trends de komende jaren. We worden gemiddeld ouder en zullen meer zorg nodig hebben. En er komen nieuwe groepen mensen in onze samenleving door internationale vluchtelingenstromen. We zijn hoger opgeleid dan ooit tevoren en beschikken over veel kennis en informatie. Dat maakt ons individualistisch, mondig en veeleisend. Voor autoriteiten hebben we weinig respect meer. En bestuurders doen hun werk in een glazen huis. Van der Meer Mohr: 'Door de toegenomen transparantie en mondigheid van burgers merken we als bestuurders en toezichhouders dat we soms een beetje verkrampen. We weten niet zo goed hoe we moeten reageren op kritiek die ons van alle kanten raakt.'

Bert Wijbenga ziet dat ook als een uitloeijsel van de digitalisering. 'Dat heeft een enorm effect op hoe wij met elkaar omgaan en met elkaar communiceren.' Het grijpt overal op in en biedt nieuwe mogelijkheden: in hoe we ons werk doen, in hoe we huizen (gaan) inrichten. Tegelijkertijd staan verdienmodellen daardoor ook ter discussie.

### **Tweedeling**

De digitaliseringstrend maakt wat los in de binnenring. Roel Steenbeek stelt dat die 'exponentieel' wordt. Meestal zien we daarin kansen. 'Dat doe ik ook', zegt Steenbeek, 'maar we moeten niet onze ogen sluiten voor de bedreigingen. Als digitalisering ons menselijk begrip te boven gaat kan het zelfs gevaarlijk zijn. Hoe ver we mee willen gaan in de mogelijkheden is een belangrijke morele vraag die we steeds vaker zullen moeten beantwoorden.'

Steenbeek ziet een tweedeling ontstaan tussen de ontwikkelde en de niet-ontwikkelde wereld. Wereldwijd heeft dat een enorme impact. Tweedeling is een thematiek waarin woningcorporaties een rol hebben te vervullen, vindt hij. Ineke Mulder vraagt aandacht voor de groeiende groep mensen die in al die ontwikkelingen niet mee kan komen. 'We zien dat die groep er is, maar wie doet daadwerkelijk iets voor hen?'

Liesbeth van Asten vraagt zich af of we niet moeten ophouden om door onze hoogopgeleide bril naar de wereld te kijken. 'Alsof de mensen die lager opgeleid zijn moeten veranderen, terwijl zij nog altijd in de meerderheid zijn.' Woningcorporaties zijn er juist ook voor die groepen in de samenleving.

Daarnaast benoemt Van Asten het tweeledige effect van internationalisering. Het maakt de wereld kleiner en doet tegelijkertijd de behoefte groeien aan een eigen plekje en een groep waar je bij hoort.

Bert Wijbenga refereert aan het boek *The Black Swan - The Impact of the Highly Improbable* van de schrijver Nassim Nicholas Taleb. Die betoogt dat de uitdagingen voor de wereld altijd uit onverwachte hoek zijn gekomen. Of het nou trends zijn, of plotselinge traumatiserende gebeurtenissen als 9/11, ze zijn niet te voorspellen of te extrapoleren uit historische trends. Wijbenga: 'Gaandeweg dat boek geeft je dat een gevoel van hopeloosheid. Dat kun je eigenlijk alleen maar beantwoorden met: als ik het niet kan weten of voorspellen, dan moet ik zorgen dat ik snel kan reageren en wendbaar ben.' Steenbeek gelooft niet dat wendbaar zijn volstaat. 'We hebben ook leren nadenken. Als je een beweging ziet, dan kun je daar je kansen in zien, in andere samenwerkingen en netwerken. Wendbaarheid is niet een doel op zich.'

### **Massieve onvrede**

Na het eerste rondje in de binnenring vraagt Karin van Dreven of de buitenring nog trends kan aanvullen.

Commissaris Ella Vogelaar vindt in collectiviteiten denken een trend als tegenhanger van individualisering. Vogelaar: 'Ik vind dat we als sector moeten nadenken hoe wij ons daartoe verhouden.' Van Asten herkent dat: 'Je ziet veel van die trends bewegen tussen twee uitersten: individualisering en tegelijkertijd zoeken naar gemeenschappelijkheid. Dat gaat ook over wie ben ik, waar sta ik en waar hoor ik bij.' Als dat laatste doorschiet dan kan dat leiden tot uitsluiting en polarisering.

Iemand uit de buitenring noemt de nieuwe aandacht voor moraliteit een trend. Hij denkt dat dat verband houdt met het besef dat het succes van de industriële revolutie eindig is. De aarde vraagt om een andere moraliteit gericht op duurzaamheid.

Van der Meer Mohr ziet de roep om moraliteit ook als een natuurlijke rem op alles wat er in de economische crisis ontspoort is en zichtbaar werd. Sindsdien willen we normen stellen aan wat we als samenleving wel en niet acceptabel vinden. Moraliteit en transparantie hebben dus veel met elkaar te maken, stelt Wijbenga. 'In onze semipublieke bedrijven moet je echt op moraliteit je legitimiteit waarmaken. We moeten ons verantwoorden.'

Mulder reageert: 'We willen ons toch ook verantwoorden?! We werken met publiek geld. Dus laten we alsjeblieft zo transparant mogelijk zijn en ook laten zien wat we kunnen uitgeven.' Wijbenga is het eens, maar vindt wel dat je als bestuurder kwetsbaar bent voor onredelijke beoordelingen.

Bestuurder Rob Haans vraagt zich af of we gevoel hebben voor wat er suddert in de samenleving. Hij ziet een 'massieve onvrede' waar ook corporaties in hun dagelijks werk mee te maken hebben. 'Die neemt toe door angst voor ongelijkheid, de wetenschap dat de volgende generatie het slechter zal hebben dan de huidige. Daar zitten verdedigingsmechanismen in. Aan de andere kant heeft een politicus meer macht als hij die onvrede voedt.'

Bestuurder Peter Pinkhaar ervaart géén fouten te mogen maken. 'Dan krijg je gelijk het deksel op je neus.' Hij analyseert dat dat het uiteindelijk lastig maakt om echt verbinding te krijgen met die groepen in de samenleving waar onvrede heerst. Deels de doelgroep van woningcorporaties. 'Ons gedrag wordt gestuurd door bureaucratie en regelgeving.'

### **Regendans**

Iemand uit de buitenring bespeurt een onterecht gevoel van maakbaarheid. Op elk incident volgen nieuwe regels, waardoor de boel verstard. Dat staat haaks op de flexibiliteit die van ons gevraagd

wordt. Van Asten denkt dat je beide nodig hebt en daartussen moet kunnen switchen: enerzijds de regels anderzijds het maatwerk en de aandacht voor mensen. 'Het is ook maar net waarin we willen geloven. Ik heb iemand eens horen zeggen: wat pdca-cyclus voor de manager is - meer beheersing - dat is de regendans voor de medicijnman - meer regen. Dat vond ik een mooie vergelijking. Iets werkt als de onderliggende orde door alle betrokkenen wordt gedragen. De vraag is echter hoe lang we nog op de pdca-cyclus blijven teruggrijpen, want het gaat steeds meer schuren. Als de betekenis ervan verandert in onze culturele orde, dan verandert onze regelzucht misschien ook wel.'

Gespreksleider Van Dreven wil de ogenschijnlijke tegenstelling tussen regels en behoefte aan flexibiliteit wat verder verkennen, omdat het steeds weer aan de orde komt. Voor Steenbeek zit de sleutel in gedrag: 'Ben gewoon mens en laat open zien wat je drijfveren zijn en wat je doet. Regels hebben we altijd gehad! Je kan er iets tegenover stellen. Nieuwe netwerken maken waardoor je beweging organiseert. Deal met die regels en zorg dat je je doelen bereikt. En dan is het juist nodig dat je elkaar op gedrag kan aanspreken, want dan kun je ook omgaan met het risico dat je fouten maakt als je de grenzen van de regels opzoekt. Daarop in je bedrijf een gedragsrepertoire ontwikkelen daar ligt echt de crux van de verandering.'

### **Thuisbasis in een hectische wereld**

De ordening van de samenleving en van het bestuur is niet meer vanzelfsprekend en ligt niet meer vast zoals we vroeger gewend waren, stelt Van der Meer Mohr vast. Naast de klassieke ordening van partijen en machtsverdeling zijn er tegenwoordig bewegingen. 'Het ene moment is dat een beweging van politieke relevantie, het volgende moment is die beweging ook weer weg.' Ouderwetse instituties en zuilen maken plaats voor netwerken. Dat betekent voor bestuurders dat ze veel politieker moeten denken dan voorheen. 'Steeds moet je jezelf de vraag stellen: welke coalities kan ik smeden om dingen voor elkaar te krijgen?' Van bestuurders vergt dat veel meer dan het ooit gedaan heeft.

Bestuurder Harrie Bosch stelt daar tegenover de observatie dat het vastgoed van corporaties juist heel traag en stabiel is. De beweging zit ook al niet bij de bewoners. Wijbenga reageert dat mensen in een hectische, veranderende wereld juist ook behoefte hebben aan een stabiele thuisbasis. 'Wat is van eeuwige waarde? Aan welke basis hebben mensen behoefte? Misschien moeten we het ook daar over hebben.' De kerntaak van woningcorporaties is zo beschouwd buitengewoon toekomstbestendig. Bosch: 'Ik denk dat het verstandig is om niet in alles vooruitlopende organisaties te zijn.' Tegelijkertijd is de trend tegengesteld aan die basisbehoefte, zegt Van der Meer Mohr. 'Op de wereld is 1 op de 50 kinderen een vluchteling.'

De rust die Bosch ziet is schijn, denkt Van Asten. Vroeger hoorde je altijd ergens bij. 'Tegenwoordig verdelen we de wereld in hoger en lager opgeleiden. Waar hoor je dan bij? Waar kun je dan trots op zijn? De politiek gaat naar de flanken. Een stabiele middengroep lijkt minder aanwezig. Wat die twee tegenpolen alleen maar sterker zichtbaar maakt als polarisatie.'

Commissaris Hennie Hagen observeert dat de verbindingen tussen mensen armoedig zijn geworden. 'Ik ben opgegroeid in een tijd dat er nog veel sociale stijgers waren, die als een soort smokkelaars over de grenzen van sociale groepen heen verbindingen legden tussen mensen. In het nabije verleden waren er in het sociale domein ook nog buurthuizen waar dergelijke verbindingen tot stand kwamen. Dat is allemaal verdwenen. En er is tot nu toe erg weinig voor in de plaats gekomen.' Hagen denkt dat corporaties juist vanuit hun opgave daarin een rol kunnen vervullen.

### **Tempoverschil**

Van Dreven brengt het gesprek op tempoverschil tussen organisaties in het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven. In de buitenring is er discussie of het nou goed is of juist niet dat woningcorporaties traag lijken te reageren op trends. Van der Meer Mohr heeft ervaring in beide werelden: 'Ik ben milder gaan denken over traagheid. Als college van bestuur van de Erasmus Universiteit vroegen wij ons wel eens zuchtend af of onze besluiten ooit uitgevoerd zouden worden. Een ijsschots smelt sneller. Daar kun je grappen over maken, maar de realiteit is dat je in een veel bestuurlijker en maatschappelijker krachtenveld opereert als universiteit of als woningcorporatie. Een bedrijf runnen is wat dat betreft een stuk eenvoudiger. Je kunt als universiteit of corporatie wel je productie omhoog brengen, maar dan maak je je wel kwetsbaar voor de terechte kritiek van doorgeschoten rendementsdenken.'

Dat herkennen de aanwezigen. Wijbenga: 'Woningcorporaties hebben tussen publiek en privaat altijd te maken met tegenstrijdige verwachtingen en wensen. Daar moet je behoedzaam mee omgaan.'

### **Creativiteit**

Mulder benadrukt nog een keer dat woningcorporaties hun werk wel meer en meer in een netwerk moeten doen: 'Daarin heeft iedereen ook te maken met minder geld en een terugtrekkende beweging. We zouden eigenlijk met elkaar weer een slag naar voren moeten maken.' Van Asten merkt dat de zuigkracht van de eigen organisatie heel groot is. Door regelgeving of de verplichting om je te verantwoorden. Dat maakt het wel lastig om echt in netwerken te denken en te werken en - indien nodig - het belang van je organisatie ondergeschikt te maken.

Gespreksleider Van Dreven stelt de vraag hoe corporaties zich kunnen verstaan met netwerken. Daar komen verschillende antwoorden op.

Mulder vindt het belangrijk dat netwerkpartners goede afspraken met elkaar maken. 'Het kan niet zo zijn dat woningcorporaties nu huizen moeten verhuren aan nieuwe doelgroepen die zorg nodig hebben, zonder dat er garanties komen van zorgpartijen of de gemeente. Ik merk dat dat nog weinig wordt opgezocht.'

Bestuurder Marinus Kempe zoekt het antwoord in 'denken in oplossingen'. 'Dienstbaar zijn betekent ook dienstbaar zijn aan elkaar als samenwerkende organisaties zonder dat daar gelijk een factuur bij hoort.' Bestuurder Rob Wassenberg ziet wel spanning met de verantwoordingsplicht van organisaties. 'Als je over grenzen heen aan oplossingen werkt, dan neem je wel risico's. En die moet je kunnen uitleggen. Misschien komt daar ook wel die hang naar moraliteit vandaan.'

Bestuurder Margriet Drijver zoekt het antwoord in 'creativiteit'. 'We hebben ons ontzettend laten platslaan door hoe wij denken dat de Woningwet is bedoeld. Je mag heel veel, als je maar afspraken maakt en afstemt met anderen. Dat vraagt van alle partijen veel. Dus dat is een groeimodel. Ik zie daar allerlei mogelijkheden in voor creativiteit. Op het niveau van het bestuur: uit die modus raken van ik moet alles verantwoorden dus ik kan dat niet doen. En op het operationele niveau. Daar werken zoveel mensen die dagelijks contact hebben met onze klanten en met werknemers uit andere organisatiesectoren. Als je ruimte maakt zodat zij op een veel creatievere manier kunnen samenwerken dan kom je een heel eind verder en word je denk ik door je klanten ook beter begrepen.'

Steenbeek vat samen: 'Er zijn een paar dingen gezegd die neerkomen op leiderschap tonen. Verbinding maken, maatschappelijke belangen afwegen. Maar ook een verhaal hebben over wat je echt vindt dat nodig is. Ik erger me enorm aan dat regelgeleid denken. Natuurlijk is het belangrijk dat de basis op orde is. Wie is daar tegen? Dat maakt je bedrijf niet. Je hebt visie nodig, innovatie, lef,

niet achterover leunen. Er heeft nog nooit iemand iets geleerd door keurig binnen de lijntjes te blijven. Mensen die over grenzen durven te gaan, heb je nodig in je organisatie. Als leider moet je toestaan dat ze dat doen en rugdekking geven. En daar hoort een gedragsrepertoire bij. Hoe ga je om met onzekerheid en hoe stuur je daarin. Daar moet je als bestuurder en commissaris het gesprek over voeren. Niet dat angstige. Maak een nieuwe agenda.'

Drijver vindt dat precies de kern van de langetermijnvisie van Aedes. 'Dat is ook waarom ik er voor heb gestemd.'

### **Bescheidenheid?**

Van der Meer Mohr toont zich verbaasd: 'Heb ik 56 jaar zitten slapen dat ik dit niet weet? Ik hoor jullie hier met een grote bevoegenheid en warmte praten over jullie sector. Ik vind het enorm inspirerend. Maar waarom lees of hoor ik daar nooit iets over?'

Wijbenga constateert dat die goede verhalen er wel zijn, ook onderbouwt door onderzoek. Maar dat is niet wat uiteindelijk in de krant komt. 'Veel sectoren hebben daar mee te kampen.'

Bestuurder Lex de Boer vraagt zich af of we niet toch wat bescheidener moeten zijn. 'Waar corporaties goed in zijn, daar heb je strikt genomen geen bestuurder voor nodig. En wat gaat er nou mis als wij als corporaties er niet zouden zijn? Wat voegen wij nou echt toe? Ik denk: financiële discipline voor mensen die dat moeilijk vinden of die weinig geld hebben. En zorgen dat er op tijd geschilderd wordt. Want dat doen woningeigenaren met weinig geld ook niet altijd. Dat is tamelijk eenvoudig werk: zorgen dat die woningen er staan en betaalbaar zijn.'

Bestuurder Rob Haans vraagt zich af of dat niet leidt tot valse bescheidenheid. De Boer denkt van niet: 'We kunnen trots zijn op de eenvoudige dingen die we doen. Zorgen voor genoeg fatsoenlijke en betaalbare woningen voor mensen met weinig geld. We doen de huishouding aan de onderkant van de piramide van Maslow. Dat is wel belangrijk, maar niet spectaculair.'

Van Asten: 'In het verleden zijn bestuurders in de valkuil gestapt van denken dat zij het verschil gingen maken. Dan wordt het messiaans. Dat hebben we als sector keihard op ons bordje gekregen.' Steenbeek kan een heel eind meegaan met de stelling van De Boer. 'Maar je bent niet per se onbescheiden als je vindt dat de opgave van een woningcorporatie breder is dan alleen die schilderbeurt. Ik heb met name een bredere taakopvatting op leefbaarheid door allerlei ontwikkelingen in de samenleving. Breder actief zijn is iets anders dan een icoon van Rem Koolhaas neerzetten. Die tijd hebben we echt wel gehad.'

Commissaris Femke Sybrandi stelt dat het bij je de taakopvatting over leefbaarheid gaat om de interpretatie van de Woningwet. Zij ziet dat je best veel kan en mag doen op dat punt als coporatie. Als je je maar verantwoordt. Aan de voorkant: waarom ga je doen wat je gaat doen? En ook aan de achterkant: Hoe is het uitgepakt? (Hoe) ga je nu verder? 'Daarmee verantwoordt je je over de interpretatie die jij hebt gegeven aan de Woningwet, en de maatschappelijke bijdrage die je van daaruit hebt geleverd.'

### **Denkkader**

De Boer komt nog met een voorbeeld in die geest: toen de bewonersvereniging van Floradorp in Amsterdam 100 jaar bestond, wilden ze van corporatie Ymere als cadeau een poort voor de buurt, als symbool voor hun eigenheid en sociale samenhang. In het dorp wonen vooral blanke mensen, de ernaast gelegen Van der Pekbuurt is juist multicultureel. De Boer: 'De poort van Floradorp en de gastvrijheid van de Van der Pekbuurt kunnen prima naast elkaar bestaan. Als je daar over doordent: waarom zou Floradorp niet zijn eigenheid mogen houden? Soort zoekt soort is een sterk mechanisme: kijk maar naast wie je zelf woont. Waarom vertrouwen we er niet op dat mensen zelf maatschappelijke problemen oplossen en hun onderlinge relaties regelen? Waarom plakken we daar

altijd zo'n moreel oordeel op? 'Ogenschijnlijk rechtvaardige regels – zoals: iedereen kan een woning in Floradorp toegewezen krijgen - kunnen juist ook sociale spanning geven.'

De teneur van de reacties van de aanwezigen is dat dat te ver gaat. Want waar houdt het op? Het is een mechanisme van uitsluiting dat de meesten geen goed idee vinden. Wel zou je moeten zorgen voor genoeg draagvlak om het op een constructieve manier over dit soort onderwerpen te hebben met huurders.

De Boer brengt daar tegenin dat je bewoners ook het vertrouwen kunt geven dat ze het zelf oplossen. 'Dan stap je af van je eigen hoogopgeleide denkkader.' Aanwezigen herkennen daarin dan wel weer veel. Er gaan een paar voorbeelden over tafel van hoe hogeropgeleiden een negatief oordeel kunnen hebben over de woonsituatie in een buurt, die door bewoners zelf veel positiever wordt ervaren. Professionals bevestigen elkaar onderling voortdurend in hun beeld van de werkelijkheid. Hoe houd je contact met de werkelijkheid van andere groepen in de samenleving? En hoe kunnen corporaties vanuit hun rol mensen zekerheden bieden zodat ze vooruit kunnen met het gegeven dat de wereld verandert? Commissaris Hagen denkt dat het 'onze opgave is in het publieke domein om daarmee te worstelen'. Er is niet een eenduidig antwoord te geven. De Boer denkt dat de beleidskeuzes die corporaties maken uiteindelijk maar weinig echte invloed hebben op de essentie van het (samen)leven van mensen.

### **Leiderschap is grenzen opzoeken**

Bestuurder Haans vindt luisteren naar huurders wezenlijk. Maar daar zou je het niet bij moeten laten. En je moet zeker niet altijd helemaal meegaan in wat je hoort. 'Ik vind dat wij ideeën moeten hebben over hoe het anders kan. Beter kan. Ik denk dat corporaties daar heel veel in kunnen betekenen. Ik vind dat leiderschap ook inhoudt dat je de grenzen opzoekt.'

Van Dreven wil weten hoe Steenbeek als commissaris omgaat met de tegenstelling tussen alles moeten verantwoorden én de oproep om toch ook vooral de grenzen op te zoeken. Steenbeek: 'Ik vind dat wel een zoektocht. In mijn commissarisrol heb ik tot nu toe nog nergens bereikt wat ik graag zou willen. Hoe breng je het gesprek in de RvC naar een hoger plan, welke zekerheden wil je hebben van de bestuurder zonder nog meer lijstjes te bedenken. Dan gaat het om vragen als: vanuit welke waarden probeert dat bedrijf zijn meerwaarde te verwezenlijken? Wat is het speelveld? Hoe willen we met elkaar omgaan? En bestuurder wat zijn jouw afwegingen? En hoe ga je daar naar toe. Als je dat niveau met elkaar bereikt dan weet je als RvC ook wanneer een bestuurder over een grens gaat en waarom hij of zij dat dan doet. En dan heb je het daar over. Dat is een heel andere benadering dan achteraf lijstjes controleren.' Bestuurder Drijver vindt dat risicobereidheid een gespreksonderwerp moet zijn tussen RvC en de bestuurder. Als je daarover praat dan kun je als bestuurder aan de voorkant in de RvC ophalen wat je speelveld is. 'Dan weet je hoe ver je mag gaan. En als je dan een keer over die grens heen dreigt te gaan, dan kun je best tussentijds afstemmen met je RvC.'

De slotvraag of bestuurder en RvC dezelfde ideeën over leiderschap zouden moeten hebben, beantwoorden de aanwezigen met 'ja'.