

Leiderschap met passie tussen mensen

Welk type leiderschap moeten we tonen of verder ontwikkelen, met het oog op de toekomst?

Deze vraag was het vertrekpunt voor het organiseren van een congres over leiderschap door Aedes, NVBW en VTW. Een gemeenschappelijk congres voor bestuurders en commissarissen. Een congres waaraan veel discussie¹ vooraf ging, die hopelijk niet eindigt op 24 november 2016. In dit essay gaat projectleider Karin van Dreven, bestuurder van Haag Wonen, in op de uitkomsten van een meningspeiling onder bestuurders en commissarissen.

Commissarissen en bestuurders zijn zich bewust van een flinke onvrede in de samenleving. Groepen komen scherper tegenover elkaar te staan. In relatie tot het werk van corporaties voor huurders, nu en in de toekomst, vindt men specifiek het verdwijnen zorgelijk van de middengroepen uit wijken en buurten met veel sociale huurwoningen. Deze groepen bewoners zijn wellicht de sociale stijgers in hun wijk en kunnen mogelijk de samenleving meer stevigheid geven. Het wegvallen van deze verbindende middengroepen leidt ertoe dat groepen mensen met de ruggen naar elkaar komen te staan. Polarisation en eventuele uitsluiting van bevolkingsgroepen is geen goede zaak voor een stabiele samenleving.

Tegen de achtergrond van een complexe en onzekere toekomst wordt aan een huis, of zo u wilt een thuis, een universele waarde toegerekend. Dit gezegd hebbende, denken bestuurders en commissarissen heel verschillend over hoe toekomstige ontwikkelingen corporaties zullen raken. Sommigen menen dat bijvoorbeeld de energietransitie of de digitalisering een grote invloed heeft of zal hebben. Anderen denken dat alles min of meer bij het oude blijft: vastgoed is immers inert en we doen er verstandig aan om niet voorop te lopen in de verandering. Anderen verwachten dat ons verdienmodel danig op de schop gaat. Kortom: 'going concern' versus radicale vernieuwing

Is de corporatie wel in voldoende mate met de toekomst bezig? Het antwoord van velen is ontkennend. Houden we ons wel in voldoende mate bezig met de toekomstige klantvraag? Ook het beantwoorden van deze laatste vraag zou volgens sommigen een veel prominentere plek moeten hebben op de agenda van RvC en bestuur. De vraag heeft tenslotte betrekking op onze kerntaak.

Diegenen die verwachten dat de corporatie sterk zal veranderen, zien de organisatie onderdeel zijn van een netwerk. Een alliantienetwerk dat fluïde is en - afhankelijk van wat er speelt - verandert in samenstelling en intensiteit. Een netwerk dat meebeweegt met de veranderende omgeving.

Netwerken ontwikkelen zich niet langs gebaande paden. De corporatie doet er verstandig aan om vooral ook informele contacten te ontwikkelen naast die met het institutionele veld. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een eigen (digitaal) platform voor kritische feedback. Het afleggen van

¹ In de rondetafelgesprekken die vooraf gingen aan dit congres is een onderzoek verbonden. Door middel van een zogenaamde Q test is geprobeerd om meer inzicht te krijgen hoe commissarissen en bestuurders denken over toekomstige relevante ontwikkelingen, de betekenis voor de corporatie-organisatie en de wijze waarop hieraan leiding gegeven moet worden. In dit essay worden de belangrijkste uitkomsten van de drie Q tests met elkaar in verband gebracht.

verantwoording over het handelen van de corporatie wordt onlosmakelijk verbonden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook al loop je daarmee het gevaar dat het werk van de corporatie te snel politiek wordt gemaakt. Er is nog geen gelijklopende mening hoe je je met je omgeving moet verstaan en wat het effect daarvan is.

Er is wel een breed gedeelde mening dat bij een vernieuwende sector leiderschap hoort met één belangrijk kenmerk: de dialoog kunnen voeren. Je bent vooral de leider van het goede gesprek. Er komen zogenaamde ‘wicked problems’, taaie problemen op ons pad: de vluchtelingenstroom en klimaatverandering zijn daarvan voorbeelden. Het begin van oplossingen voor taaie problemen waar wij ons voor gesteld zien, zijn alleen in dialoog met anderen te ontdekken. Dit staat haaks op het beeld van de grote heroïsche leider die het zelf allemaal zo goed weet. Twijfel als voorwaarde voor verandering wordt dan niet begrepen en opgevat als een vorm van zwakte. Terwijl twijfel ook gezien kan worden als het begin van de zoektocht naar de beste oplossing.

Hoe wordt die twijfel gevoeld en wat is de rol van feedback daarbij? Mag van feedback überhaupt wel wat worden verwacht? Vertellen mensen uit je omgeving echt wat ze vinden? Laten we daarvoor zelf de afstand niet te groot blijven? Werken we wel voldoende aan een cultuur waarin feedback geven en ontvangen vanzelfsprekend is? Waarin ook anderen dan de formele leider ruimte krijgen om leiderschap te tonen? De uitspraak ‘dat er veel behoefte is aan gewone mensen aan de top’ wordt breed onderschreven en doet vermoeden dat dit momenteel geen gemeengoed is. Als dat zo is dan is feedback ook minder effectief en zullen we weinig leren.

Het is ook een lastig vraagstuk. Immers, soms vraagt goed leiderschap juist ook om het afwijken van de algemene conventies. Niet meewaaien met ‘u vraagt en wij draaien’ en generiek gedeelde opinies. Op enig moment moet je varen op je eigen innerlijke kompas, overwegen wat er moet gebeuren en daar dan ook helemaal voor te gaan. Alleen een evenwichtskunstenaar kan in dit spanningsveld een goede balans vinden.

De corporatie als onderdeel van een alliantienetwerk en de bestuurder als organisator van een goede dialoog, stelt andere eisen aan het toezichtskader voor de raad van commissarissen. Stippen op de horizon zijn vaag en de weg ernaartoe is nog niet duidelijk gedefinieerd. Dit vraagt om moedige toezichhouders. Geven toezichhouders voldoende ruimte om wendbaar in te kunnen spelen op wat er echt nodig is door nieuwe ontwikkelingen? In hoeverre zijn afvinklijstjes van waarde in het toezicht?

Tot slot nog dit:

‘Hij is niet in staat of niet bereid waarheid van onwaarheid te onderscheiden. Hij moedigt geen verschil van inzicht aan. Hij heeft geen zelfbeheersing, handelt impulsief en kan geen kritiek hebben.’

De hier beschreven leider lijkt niet de juiste eigenschappen te hebben om de taaie problemen van de toekomst op te lossen. Je zou denken dat het hier gaat om een autoritair leider uit een ver verleden.



Helaas.

Het citaat is de mening van een 50-tal aan de Republikeinse partij verbonden veiligheidsexperts over de huidige president-elect van de Verenigde Staten (Trouw 10/08/2016). Trump heeft passie en veel Amerikanen vinden dat hij hen begrijpt en dat hij het land weer beter zal maken.

Dit essay ging niet over Trump. Alhoewel... Diegenen die de onvrede voeden krijgen meer politieke macht. Aankondigingen over het negeren van het klimaatverdrag van Parijs, het uitwijzen of gevangen zetten van miljoenen vluchtelingen brengen een oplossing voor wereldproblemen niet dichterbij. Gezien de onderlinge verwevenheid van lokale en mondiale ontwikkelingen, zal dit ons (in)direct in ons werk raken.