

### **'Twijfel is de zuurstof van de verandering' (Godfried Bomans)**

*Wat dragen de persoonlijkheidskenmerken van de leider bij aan de kwaliteit van het bestuur en het succes van de organisatie?*

### **Rondetafelgesprek over leiderschap op 24 juni 2016 in Bunnik**

Met een blik op de toekomst, wat voor leiderschap is er nodig van bestuurders en commissarissen van woningcorporaties? Met die vraag startte het rondetafelgesprek op 24 juni 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.

Dit gesprek was gegroepeerd in een kleine 'binnenring' en een grotere groep bestuurders en commissarissen in een 'buitenring'. In de binnenring: Leo Hendriks (bestuurder van ieder1), René Weijers (gepromoveerd op het thema goed bestuur, bestuursadviseur), Marion Gout-Van Sinderen (commissaris bij Ymere, was president-directeur van ProRail en nu algemeen directeur bij Medisch Specialisten Noord West), Rob Wassenberg (bestuurder Seyster Veste), Ivone Bergsma (commissaris bij Groenwest en De Kern, coach). In de buitenring 23 bestuurders en commissarissen van woningcorporaties.

### **Wicked problems**

In een verkennend rondje in de binnenring analyseert René Weijers dat er steeds meer dilemma's (of-of situaties) en taaie problemen (wicked problems) bij eindverantwoordelijken op de bestuurstafel liggen. Problemen waar niet direct een goede of foute oplossing voor is. Waar je iets mee moet in het keurslijf van regels waaraan je je te houden hebt. De politieke mores is: bij elk incident bedenken we nieuwe regels die de bewegingsvrijheid van eindverantwoordelijken inperken. Je redt het niet met alleen slim en logisch redeneren, met het stapelen van intellectuele bekwaamheid. Hoe neem je dan toch een wijs besluit over die wicked problems? Het gaat om de combinatie van bekwaamheid én deugzaamheid.

Ivone Bergsma vindt dat de regels uit de systeemwereld neigen naar controle, terwijl het tegelijkertijd zo belangrijk is om – ook als commissaris - te weten wat er in de echte leefwereld van mensen speelt en goed voor ogen te houden wat het uiteindelijke doel is van een organisatie. Rob Wassenberg, Marion Gout-Van Sinderen en Leo Hendriks stippen de rol aan die sentimenten spelen in beslissingen. 'Aan de bestuurstafel gaat het vaak over mensen en - zonder onderbouwing - over de beelden die wij van hen hebben.' Bestuurders spelen – uit angst en voorzichtigheid – steeds meer op zeker. En commissarissen doen hetzelfde door bestuurders aan te stellen 'zonder een pluisje op hun jas'. Het gevaar is dat bestuurders en commissarissen elkaar in een houdgreep nemen en er alleen nog kleurloze bestuurders suboptimale beslissingen nemen.

Een van de wicked problems waar bestuurders van wakker zouden moeten liggen is: wanneer grijp ik in en wissel ik spelers in mijn topteam? Daar is geen pasklaar antwoord voor. Het vraagt doorleefde wijsheid en geduld om te zien wanneer iemand te ver over de rand gaat of alleen maar Pietje Bel-

achtig op een integere manier de grenzen van de mogelijkheden opzoekt.

Volgens Leo Hendriks bemoeilijkt de overload aan informatie en beelden de besluitvaardigheid.

Media hebben daar ook last van en berichten dan maar op sentimenten en niet op feiten. 'Daar valt niet tegenop te roeien.'

### **Innerlijk kompas**

René Weijers haalt in dit verband een essay aan van Paul Schnabel uit 2002 over de huidige context waarin bestuurders moeten kunnen acteren. We leven in een tijdperk van vijf i's: informatisering, individualisering, informalisering, internationalisering en intensivering. Die vijf i's in wisselwerking zorgen voor een permanente onrust en dynamiek. Dat vraagt van ons voortdurend laveren in wat doet er toe en wat niet. In die context wordt het beroep op het persoonlijke morele kompas eerder groter dan kleiner.

Marion Gout-Van Sinderen bevestigt dat vanuit haar eigen ervaring als president-directeur bij ProRail. 'Neem een beslissing vanuit je eigen integere overtuiging en ga daar dan ook voor.' Ze vertelt over het treinongeluk bij Amsterdam met één dode en veel gewonden. Na haar aanwezigheid bij bijeenkomsten voor de slachtoffers, heeft ze alles op alles gezet om de veiligheidssystemen ook voor lage snelheden op het spoor met voorrang te laten aanleggen. 'Dat is ons niet overal en altijd in dank afgenomen, reizigersorganisatie Rover vond het veel te ver gaan. We hebben het toch doorgedrukt. En met het verdriet en het trauma van slachtoffers op het netvlies heb ik daar een goed gevoel over.'

### **Team en context**

Dat persoonlijke verhaal roept vanuit de buitenring reacties op. Deelnemers vinden het krachtig om zo met een innerlijk richtsnoer een beslissing te nemen en daaraan vast te houden. Maar het levert wel een gevaar op voor té individueel leiderschap. Dat doe je als het goed is eigenlijk altijd in een team en vanuit een inhoudelijk lange lijn.

Commissaris Ineke Strijp vindt dat je leiderschap moet zien in de context. In de zorg was in 2001 de gemiddelde houdbaarheid van een bestuurder 2,7 jaar, voordat ze werden af geserveerd. 'Slechte leiders bestaan niet. Het is de context die bepaalt of er een goede match is. Of de leider kan omgaan met de wicked problems.'

Bestuur, leiderschap en context kun je niet los van elkaar zien, vindt René Weijers. Het is belangrijker dan ooit te voren dat je als aanvoerder deel uitmaakt van een gezelschap dat elkaar helpt om de context te duiden. Het gaat om 'competitieve coöperatie' in een team: stevig met elkaar de discussie aangaan op de inhoud, maar met als onderligger: wij zijn er wel samen van.

Daarop ontstaat discussie over de vraag of je je als leider moet laten leiden door de context of door je innerlijke drive. Bergsma vindt dat het begint met de vraag: voor wie doe je het, wat is je maatschappelijke opgave? 'Dat dempt het risico dat je van het padje afraakt.' Weijers stelt dat je vaart op je innerlijke kompas in situaties dat het er echt op aankomt. En soms is het nodig om willens en wetens in te gaan tegen wat de norm is als je ziet dat er iets structureel anders moet in een bedrijfstak. 'Je beloning komt dan misschien niet in de tijd dat jij aan het roer staat, maar pas daarna.'

Commissaris Strijp merkt op dat het beeld dat we hebben van de leider de afgelopen decennia door de context is veranderd. Vroeger was de leider de Lion King, de aap op de rots. Daarna verschoven we naar transactioneel leiderschap. Daar past meer het beeld van de rattenvanger van Hamelen bij. Tegenwoordig past bij leiderschap het beeld van de windsurfer die moet balanceren op zijn surfplank. Hij of zij moet daarbij gebruikmaken van de elementen die groter zijn dan leiderschap kan beheersen.

### **Reflectie en feedback**

Vanuit de buitenring komt het thema zelfreflectie. Iemand uit de buitenring stelt zichzelf regelmatig drie vragen: Ben ik het waard om te volgen? Ben ik te volgen? Kan ik volgen? Iemand anders brengt daar tegenin dat alleen in de spiegel kijken niet genoeg is: 'Je hebt feedback nodig van anderen'. Iedereen knikt instemmend.

Rob Wassenberg vraagt zich hardop af of hij nou ook echt feedback vraagt als het er op aankomt. En of mensen ongezouten kritiek durven geven. Toch moet je als eindverantwoordelijke morele moed tonen om vragen te stellen, een omgeving creëren waarin ruimte is voor feedback, is de teneur in het rondetafelgesprek. In een RvC-vergadering moeten bestuurder en commissarissen op een betrokken manier en toch met afstand met elkaar het gesprek aangaan. Een sfeer scheppen waarin twijfel mogelijk is, de zuurstof voor verandering. Elkaar vragen stellen met de intentie om het gesprek te verrijken waardoor je de oplossingsmogelijkheden verruimt. 'Roepen dat je iets zeker weet is het stomste dat je kan doen.'

Een manier om feedback te organiseren, is zorgen dat je als leider een goede coach hebt. Op de vraag wie een coach heeft, steekt een derde van de buitenring de hand op.

### **Kwetsbaarheid en zelfgenoegzaamheid**

Dat brengt het rondetafelgesprek op de kwetsbaarheid van bestuurders. Die kwetsbaarheid houdt Gout-Van Sinderen bezig. 'Leiderschap toon je vooral als je iets voor elkaar wil krijgen waarvoor draagvlak niet vanzelfsprekend is. Of als er bij meerderheid een beslissing genomen wordt waar jij als leider niet achter kunt staan. Dan moet je als leider ook de moed hebben om te zeggen: ik neem voor de volgende fase geen verantwoordelijkheid meer. Ik stop. Daarin ben je kwetsbaar.'

Bestuurder Marco de Wilde herkent die kwetsbaarheid maar ten dele: 'Sinds ik de overstap heb gemaakt van regiodirecteur naar directeur-bestuurder heb ik nog nooit zo weinig wakker gelegen. In mijn bescheiden leiderschap voel ik me gedragen door mijn collega's in de organisatie en zij door mij.' Leiderschap tussen mensen in plaats van boven mensen.

In het rondetafelgesprek roept dat allerlei reacties op. Leaders zouden elke nacht wakker moeten liggen van hun risicolijstjes vindt Gout-Van Sinderen. De Wilde vindt van niet. Risico's beheersen is opgenomen in werkprocessen. En daarin tonen je collega's in de organisatie ook leiderschap. 'Als bestuurder moet je dat voeden, zodat iedereen weet dat hij leiderschap moet tonen op de momenten dat het er toe doet.' Bergsma en commissaris Martijn de Loor achten de kans op zelfgenoegzaamheid groot. Vanuit zijn rol als commissaris zou het bij De Loor argwaan wekken als een bestuurder zou praten over gedragenheid in de organisatie. Hij waarschuwt voor de gevaren van

groepsdenken. De Wilde vindt juist dat het steeds maar hebben over 'de leider' zelfgenoegzaamheid in de hand werkt. Ken je plaats en geef anderen ruimte om leiderschap te tonen.

Een ander brengt daar tegenin dat het ook een luxepositie is: eerst kunnen twijfelen en het er nog eens over hebben met je collega's in de organisatie voordat je een besluit neemt. Als het er echt op aankomt, in kwesties van leven en dood bijvoorbeeld, moet je gelijk beslissen en handelen en is er daarna pas ruimte voor twijfel.

Bestuurder zijn is ook een mooi beroep, pakt Weijers over. Daar mogen we met z'n allen ook best oog voor hebben. Hij benoemt drie rollen in topbestuur: bevelvoering, leiderschap en management. In crisissituaties is bevelvoering nodig, voor het efficiënt sturen van processen management en voor vernieuwing leiderschap.

In het dagelijkse werk is er juist een ontstellende behoefte aan leiders die 'gewoon en normaal doen' en toegankelijk zijn. Maar als het echt spannend wordt, is de vorm van leiderschap in dialoog niet handig. Soms is de beslissing ook alleen voor de bestuurder in dialoog met de RvC. En op zo'n moment kun je dat als aanvoerder ook uitleggen.

Iemand uit de buitenring vult aan: het opperhoofd aan de leiding in vreedstijd en de krijger in oorlogstijd.

### **Valkuil: groepsdenken**

Bergsma haalt het punt van groepsdenken nog eens naar voren, want dat is een valkuil voor RvC's. In een raad van commissarissen vindt zij psychologische kennis van groepsprocessen, gedrag en cultuur een pré. Het onrustgevoel op tafel krijgen is best wel spannend, maar iedereen voelt dat wel. Het komt er op aan een sfeer te creëren om dat op tafel te krijgen.

Aan tafel in de binnenring is overeenstemming dat het gesprek tussen bestuur en RvC een kritische dialoog zou moeten zijn, waarin een bestuurder – ook als hij of zij tegenspraak krijgt – zich gesterkt voelt en niet aangevallen. Weijers: 'We moeten af van het zure sfeertje dat we elkaar over en weer beoordeeld voelen. We moeten toe naar het besef dat een afweging rondom een complex vraagstuk rijker en beter wordt als je elkaar over en weer goede, kritische vragen stelt.'

### **Aristoteles**

Het duurzame concept van het morele kompas bestaat al duizenden jaren, stelt Weijers. En hij haalt Aristoteles aan. *Logos* kun je in de moderne tijd vertalen naar het hanteren van complexiteit het opsporen van een logische redenering. *Pathos* gaat over het om kunnen gaan met sentimenten en emotionaliteit. En *ethos* gaat over de moraliteit van de keuze. Als je die drie dingen in je broekzak stopt, dan hoef je een hele stapel artikelen en boeken niet te lezen. 'En durf tussen die drie dingen te balanceren.'

Het is balanceren tussen weten en geweten. En niet alleen het steriele 'meten is weten'. Je kunt juist de dingen waar het echt om gaat in goed bestuur niet meten. Er zit spanning tussen wat het systeem ons voorschrijft en wat we uit praktijkervaring weten dat het juiste is om te doen. Je kunt tegen Leo

Hendriks zeggen: wat doe jij nou in dat bandje met huurders? Maar dat is precies wat je kunt doen om gevoel voor de zaak te krijgen.

### **Horen en luisteren**

Tot slot brengt Van Dreven de waarden uit de langetermijnvisie van Aedes op tafel: verbonden met de samenleving, dienstbaar, verantwoordelijk voelen voor de maatschappelijke opgave, goed rentmeesterschap, wendbaarheid. De deelnemers herkennen zich er wel in. Iemand stelt dat woningcorporaties wel veel meer vanuit die waarden op een positieve manier zouden kunnen communiceren over hun werk.

Wat iemand in de buitenring daarin een dilemma vindt, is de afweging of je gaat voor het algemeen belang of voor de maatschappelijke opgave van jouw corporatie. Dan kom je in discussies met de gemeente die graag wil dat je X doet, terwijl jij zegt: in mijn taakopvatting, in mijn maatschappelijke opgave past het niet. Daar moet je je leiderschap vertonen. En dan word je maar door de gemeente weggezet als iemand die niet wil investeren.

Een commissaris uit de buitenring merkt op dat het soms ook lastig is om van huurders de benodigde tegenwind te krijgen. 'Bij ons is de huurdersvertegenwoordiging zwak.' Een dilemma dat speelt, is: 'moet je huurdersvertegenwoordiging professionaliseren of juist niet?' En als huurders niet van zich laten horen, heb je het dan niet goed georganiseerd?

Wanneer luister je en wanneer ga je niet mee met de geluiden die je hoort? De teneur in het rondetafelgesprek is dat luisteren naar mensen betekent: ze verstaan, maar dat dat niet wil zeggen dat vanuit een soort consumentisme iedereen zijn of haar gelijk krijgt. Leiderschap betekent dat je ook beargumenteerd afwijkt van de geluiden die je hoort. 'Vaak vinden mensen dat ook goed, als je maar navolgbaar bent.'