

Leiderschap van corporaties

Prof.dr. A. (Arno) F.A. Korsten

Renesse, 12 juni 2017

Doel vandaag

Hoe kunnen woningcorporaties

hun **legitimiteit** en **vertrouwen**

bij

de 'stakeholders' versterken

en

wat betekent dit voor

leiderschap

Bronnen



Bronnen

Grote klasse! (over excelleren)

Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij

Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur

Wat is destructief leiderschap en hoe voorkom je dat?

Nog nooit waren we zórijk, zo veilig, zo hoog opgeleid, zo gezond en zo lang verschoond van oorlog. En nog nooit hadden we zo weinig vertrouwen in de overheid, in de politieke partijen en in onze leiders.

Is het *point of no return* al bereikt, of kunnen bestuurders het vertrouwen van burgers nog terugwinnen en vasthouden? Daarvoor is een omslag nodig van achteraf hozen naar tijdig de daken dichtten, vooral in onze huidige risicomaatschappij. De auteurs bepleiten het slaan van boorputten naar de maatschappelijke onderstroom en geven methoden hoe dat te doen. Zij laderen hun pleidooi voor dit 'bestuurlijk management van strategische verrassingen' met tal van herkenbare voorbeelden: van de 'dominamus' en het hondje van Wilders tot aan weblogs van kaasstolpolitici en Kamervragen op Talpa.

Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij richt zich op bestuurders met lef, die creativiteit durven organiseren en afkoersen op innovatie.



Arno Korsten is hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en hoogleraar bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht.



Gerd Leers is burgemeester van Maastricht. Daarvoor was hij lid van de Tweede Kamer. In 2004 verwierf hij de erotitel 'beste burgemeester van Nederland'.

ISBN 90-5931-434-4



INSPIREREND LEIDERSCHAP IN DE RISICOMAATSCHAPPIJ Arno Korsten Gerd Leers

LEMMMA

INSPIREREND LEIDERSCHAP IN DE RISICOMAATSCHAPPIJ



Arno Korsten
Gerd Leers

BOUWEN AAN VERTROUWEN IN HET OPENBAAR BESTUUR

Als men de opinieleiders in de media mag geloven heeft de gemiddelde burger niet veel vertrouwen meer in het openbaar bestuur. Maar is er wel reden tot zorg? Misschien is de veronderstelde daling van vertrouwen alleen maar een tijdelijke dip? En is gezond wantrouwen niet net zo hard nodig in onze parlementaire democratie? En waar hebben we het precies over? Gaat het om vertrouwen in het zittende kabinet, het parlement, de politieke partijen, de ambtenaren, de Europese Unie of de grondslagen van de democratie?

En welke verklaringen worden voor afnemend vertrouwen zoal aangevoerd? Verwachten burgers te veel van de overheid? Lijden burgers onder angst en onzekerheid in een globaliserende risicomaatschappij? Schiet de dienstverlening van de overheid tekort? Of ligt het aan cynische media die incidenten en affaires uitvergrooten?

Een interessante vraag is ook of Nederland in de pas loopt met ontwikkelingen in andere landen. En is het tijd nog te keren? Welke remedies zijn voorhanden? Drastische vernieuwing van het politieke bestel door referenda en een ander kiesstelsel? Beleid dat de erosie van 'sociaal kapitaal' tegengaat? Of is een andere stijl van politici en bestuurders de remedie?

Al deze vragen komen aan bod in dit boek, dat op initiatief van de Raad voor het openbaar bestuur tot stand is gekomen. De auteurs zijn experts op het gebied van vertrouwen in het publieke domein. De redactie was in handen van Arno Korsten (lid van de Raad voor het openbaar bestuur) en Peter de Goede (senior adviseur van de Raad voor het openbaar bestuur).

Rob
Raad voor het openbaar bestuur

barcode

BOUWEN AAN VERTROUWEN IN HET OPENBAAR BESTUUR

Arno Korsten en Peter de Goede (redactie)

E

BOUWEN AAN VERTROUWEN IN HET OPENBAAR BESTUUR

DIAGNOSES EN REMEDIES

Onder redactie van
Arno Korsten en Peter de Goede

ELSEVIER

Overheid

Vertrekpunt: wat leiders al weten en kunnen

Woningwet: kader
Aedes: de code

Enquête- Van Vliet:
checks & balances
De balans verstoord

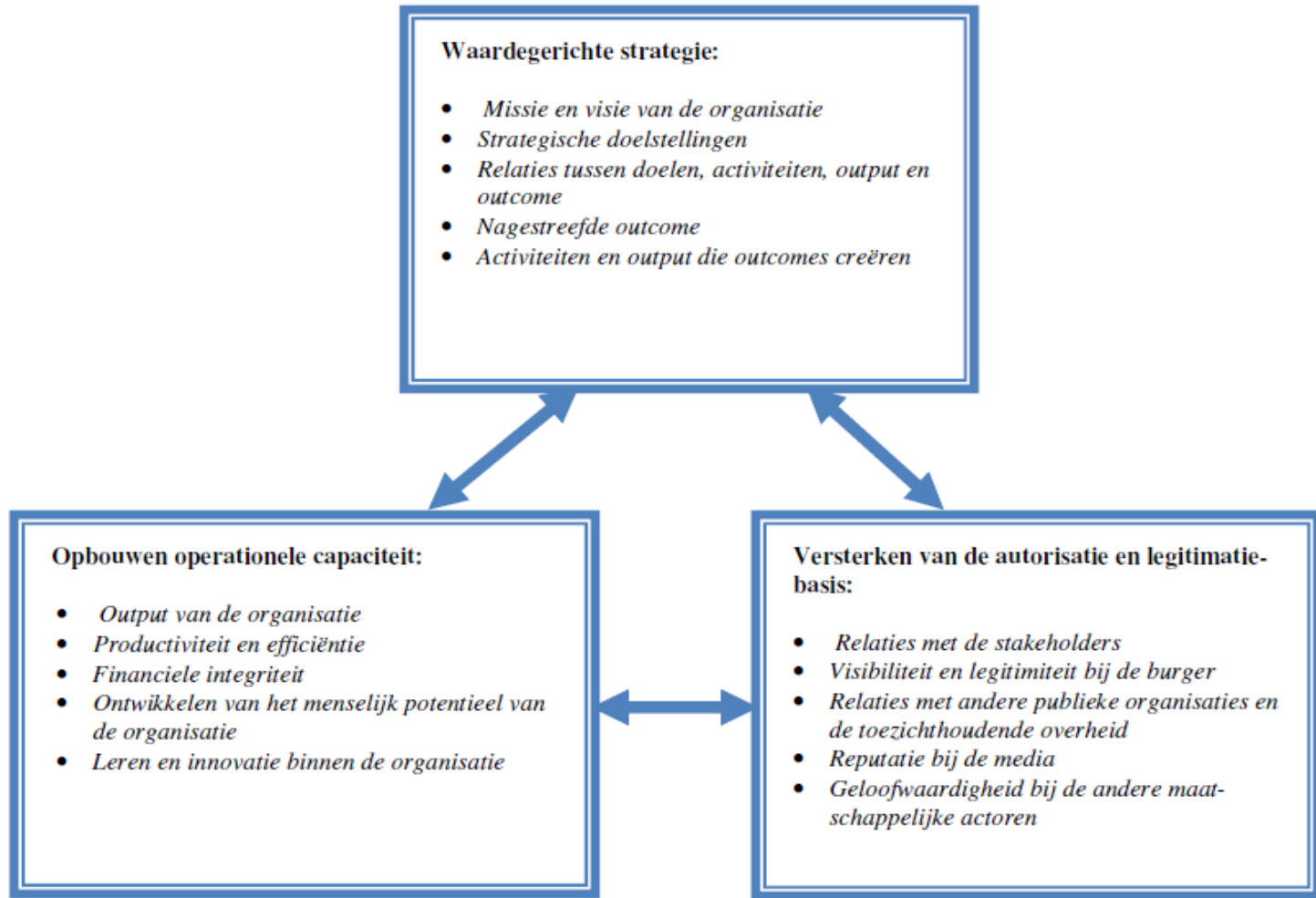


Conclusie:

terug naar waarvoor corporaties zijn; meer toezicht, betere
check and balances; meer tegenspraak

Behoorlijk juridische reflex. Deels zelfregulering. Deels zaak van
ind org

Legitimiteit van belang - driehoek van Mark Moore



Mark Moore : driehoek in creating public value

Waarden, capaciteit, legitimiteit is nuttig

Dus hou oog voor sectordoel: waartoe op aarde?

Capaciteit: competenties, organisatiekracht

Steun van stakeholders

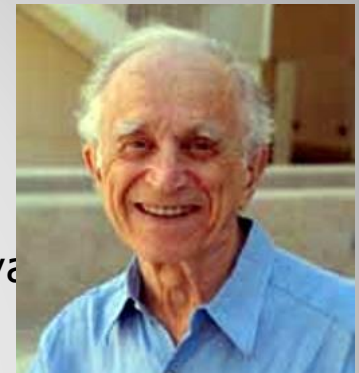
Dus: Belang van legitimiteit



Legitimiteit volgens Canadees David Easton

The political system: input, throughput, output

Les 1: Resultaat van output is: effectiviteit en legitimiteit van beleid. Aanvulling: meer criteria (afscheidscollege)



Les 2: Legitimiteit: onderscheid in diffuse en specifieke steun

Easton,
1917-2014

Les 3: Feedback. Als legitimiteit negatief en dus steun ontbreekt, keren eisen/problemen terug. Ophoping, drukte. Wegkijken, ontkennen, negeren brengt je in problemen.

Les 4: Onderscheid in uw cursus: differentiatie naar inputlegitimiteit enz.

Het spraakmakend bestuur **vanuit Easton**

Goede inspraak leidt tot betere acceptatie van besluiten, ook als de meerderheidsvoorkeur van insprekers niet gevolgd kan worden

Procedurele rechtvaardigheid doet ertoe

De vraag is dan:

Communiceer je voldoende?

En: wat zijn '**de beginselen van behoorlijke participatie**'

Korsten, Brenninkmeijer

Hoe te handelen in kwesties (1)

1 Contractant voor groenonderhoud gaat failliet. Gebeurt drie maanden niks.

Nieuwe partij snoeit niet goed? Welke clubje is hier gecontracteerd: wsw? **Communicatie + werk** in orde?

2 Woningtoewijzing van mensen uit eigen dorp **of** 'onmaatschappelijken' uit regio. Met wie wordt hier eigenlijk over gepraat? **Communicatie**

Wie is hier de stakeholder: de huurders uit de buurt of ook de omgeving aan de rand hiervan die hinder kan ondervinden van afwijkende leefstijl?

**Twee gevallen dun voldoende, niet proactief handelen.
Haperende communicatie**

Andere voorbeelden waar legitimiteit aan de orde is (2)

3 **Plaatsing zonnepanelen.**

Afspraak met huurder maar anderen hebben last.
Panelenplaatser meldt.

Communicatie goed opgepakt maar achteraf. Lovende brief

4 **Huurwoningen in de verkoop?**

Actie van niet-huurder en huurder richting wethouder en corporatie: de woningen zijn bedoeld voor mensen uit het dorp en niet om in de regio te verkopen? Hou die verkoop dus tegen.

Gevolg: verkoopactie gestaakt na inmenging van gemeentebestuur.

Kwalificatie: prima maar weer achteraf, afgedwongen

Leiderschap in relatie tot legitimiteit

Het gaat niet zozeer om de diffuse steun maar de specifieke. Die kunt een bestuurder beïnvloeden

Grote les:

Ga ter plaatse kijken.

Sla brug tussen systeemwereld en leefwereld

Communiqueer, communiceer, communiceer

Niet zo bang. Geen massabijeenkomsten. Focusgroep.

Besluit

‘Gezaghebbend nee zeggen’ mag ook

Deel II: Wel of geen vertrouwen, en leiderschap



Wat is het?



Staat maken op iets.
Ervan op aan kunnen.

Basis voor veel handelingen in economisch verkeer,
politiek

Maatschappelijk vertrouwen **onderscheiden** van
vertrouwen in instituties en politiek bestuur

Vertrouwen: het touwtje

Funcities van vertrouwen

- 1 Geeft voorspelbaarheid in een organisatie of netwerk
 - 2 Bevordert doelmatigheid want minder controle
 - 3 Ordent verwachtingen: als ik naar de markt ga... Als ik een strategische koers krijgt dan weet ik
 - 4 Organisatieprincipe: aan wie ik vertrouw, delegeer ik makkelijk.
 - 5 Vertrouwen in een netwerk: maakt energie vrij
 - 6 Minder sturing nodig
- Zeker wantrouwen nuttig



Je moet ervan op aankunnen wat een corporatie doet

Betrouwbaar, competent, integer (niet corrupt)



Vertrouwen verder ontvouwd

Betrokkenh, professioneel, consistent, zorgvuldig



Wat wanvertrouwen in leiding voedt: schendingen van code

Wegdrijven van sectorwaarden: de Maserati, Staal

Gedrag dat niet spoort met taak van organisatie

Onethisch gedrag; geen voorbeeldgedrag leiding

Zwakke cultuur om te komen tot aanwijzen van fouten

Ontbreken tegenkrachten

Geen zelfreiniging

Zie Parl enquête

Vertrouwensdeuk volgens crises



Aanleidingen:

transparantie, crises, incidenten, media-aandacht. Enquêtes, klokkenluiders (Gotlieb)

Verschijnselen:

Falend toezicht (overal), minder leden (vakbond), bonussen (bank), misbruik en toedekken (kerk), politie reageert niet op aangiften (politie), vergissingen rechters, integriteitsdiscussies in pol partij

Reacties: prioriteitsdiscussie; meer personeel?; regelgeving; codes; protocollen; risicoregelreflex?



Vertrouwen in macroperspectief

Wat is de graad van vertrouwen in een land?

Making democracy work

Putnam: als veel maatschappelijk vertrouwen dan ook grote kans dat vertrouwen bestaat in instituties en politiek.

Italië; verschil zuid-noord.

Bowling alone: afname in vrijwilligerswerk, participatie.

Zorgelijk?



Robert Putnam,
Harvard

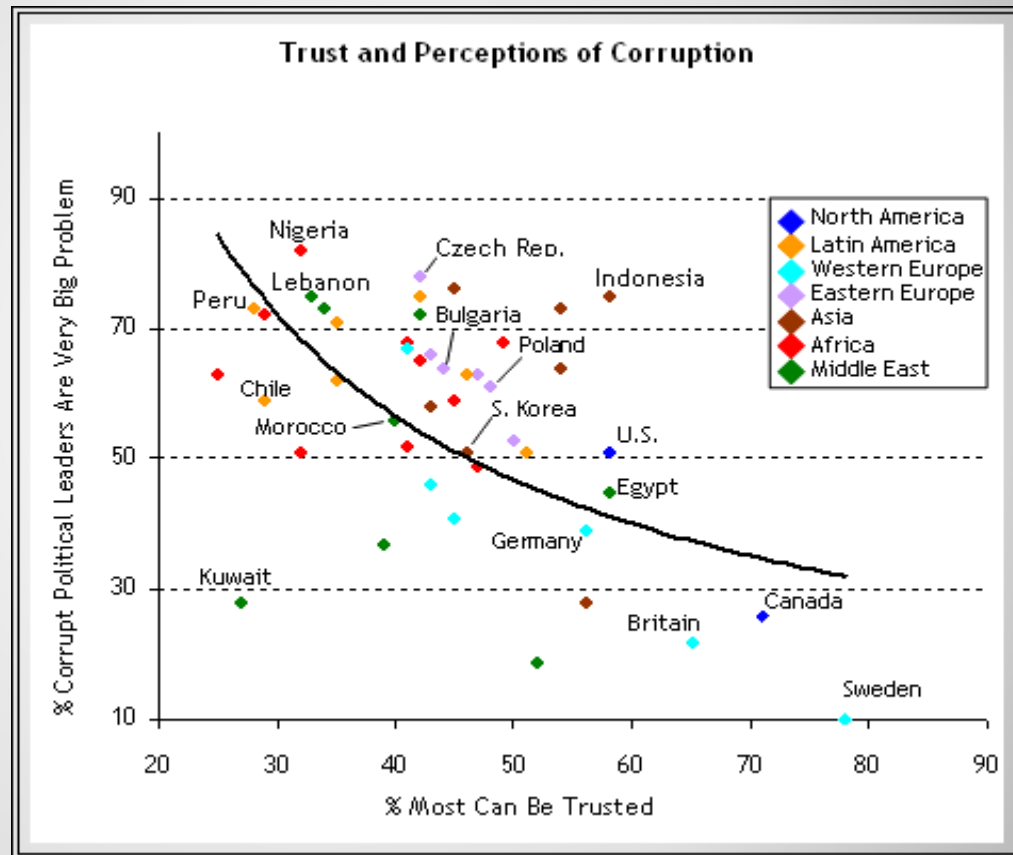
Vertrouwen landenvergelijkend

High trust society.

Veel sociaal kapitaal,
veel relaties
aanknopen,
contract-zekerheid
en participatie.

Daar is corruptie
en criminaliteit laag.

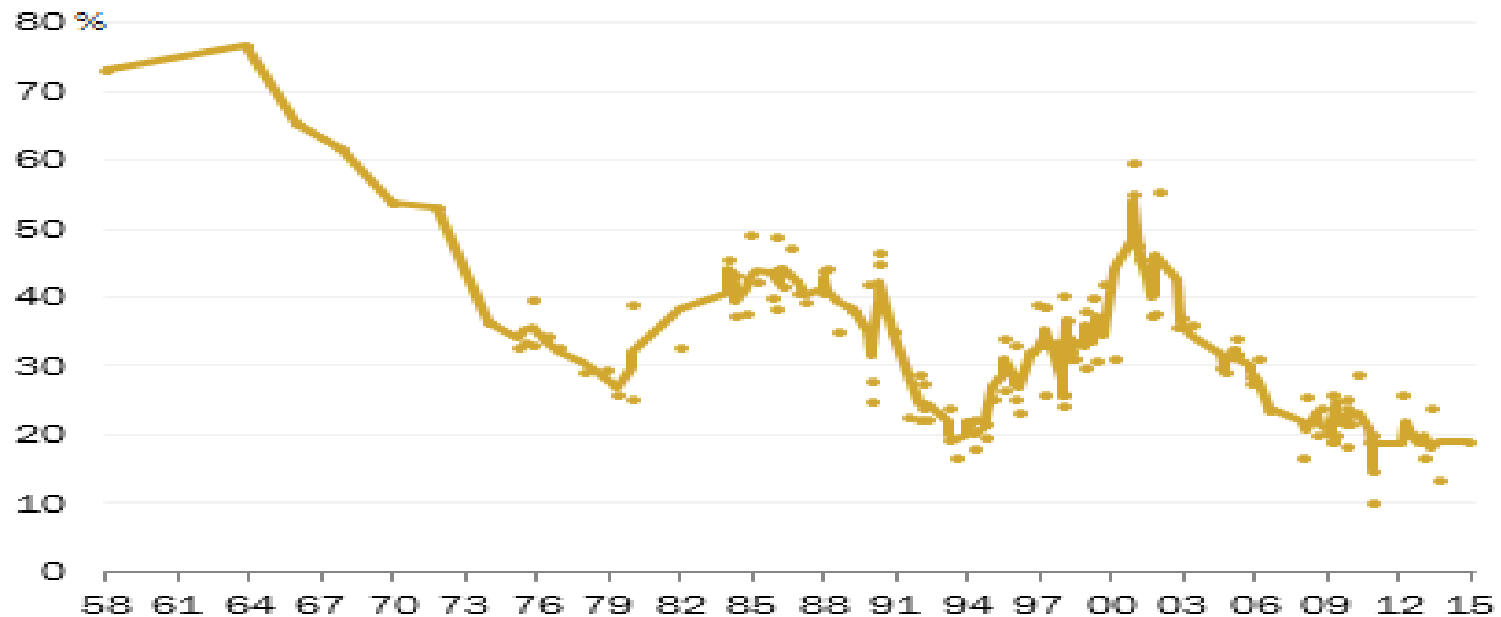
Zweden



Vertrouwen in de tijd: daling?

Public trust in government: 1958-2015

Trust the federal government to do what is right just about always/most of the time ...



Survey conducted Aug. 27-Oct. 4, 2015. Q15. Trend sources: Pew Research Center, National Election Studies, Gallup, ABC/Washington Post, CBS/New York Times, and CNN Polls. From 1976-2014 the trend line represents a three-survey moving average.

PEW RESEARCH CENTER

Vertrouwen in *traditionele* instituties

Maar ook verminderd vertrouwen in
traditionele instituties

banken, pers, kerk, politie,
politieke partijen, medische zorg, vakbonden

Velen: Banken denken vooral aan zichzelf, niet aan de
klant

DUS JIJ WERKT GEWOON HARD BIS EEN CORPORATIE,
MAAR JE HEBT GEEN EXORBITANT HOOG SALARIS?



© 2012 www.aukeherrema.nl

PUBLIEK OPINIE OVER WONINGCORPORATIES IS VERANDERD

Bouwen aan vertrouwen: wens maar kan het ook?



Betrouwbaar, professioneel, competent, zorgvuldig,
consistent, integer

Maak de link met de governance code.

Wat het voor de leider betekent : case analyses

Waardegedrevenheid: gedraag je zoals hoort gegeven de stichtingsdoelen en stakeholdersverwachtingen. (Hoog)

Authentiek: doe je niet anders voor dan je bent (gaat verloren?)

Geloofwaardigheid: Ga niet ontkennen. Geef fouten toe.
Communiqueer. (geproclameerd maar gebeurt niet veel)

Ga niet wegkijken, negeren maar ben probleemgericht.
Communiqueer wat men van de corporatie mag verwachten:
verwachtingenmanagement

Wees naar buiten gericht: Sta open voor wat van buiten komt.

Vervolg leiderschap (2)

Mediavrees vermijden. Ga goed om met media (sluit je niet op)

Organiseer intern wat je van medewerkers verwacht gezien de organisatiedoelen en prioriteiten

Moreel leiderschap: hou je aan de code, geef concreet voorbeeldgedrag en laat zien wat niet kan. Discussieer over dilemma's in ethisch opzicht (gebeurt dat?)

Bespreek intern dilemma's; codes zeggen niet genoeg (hennepplantageoverzicht delen met politie?)

Verzamel best practices/ praktijken die werken: bespreek ze

Beperk het leven temidden van nota's.

Weak signal approach



Kijk naar **de vroege vogels**.

Signaleer, duidt en maak een handelingsperspectief.

Gebeurt in politieke arena's nauwelijks.

Aan de rafelranden van samenleving.

Methoden in Korsten/Leers

Vallende sterren: leiderschap dat verkeerd uitpakt

I. Analyse vanuit persoonlijkheid:
narcismestudies?

II. De toxische driehoek van Padilla:

- ☐ De persoon;
- ☐ De volgelingen: hofhouding);
- ☐ De omgeving die het laat gebeuren

III. Tegenspraak

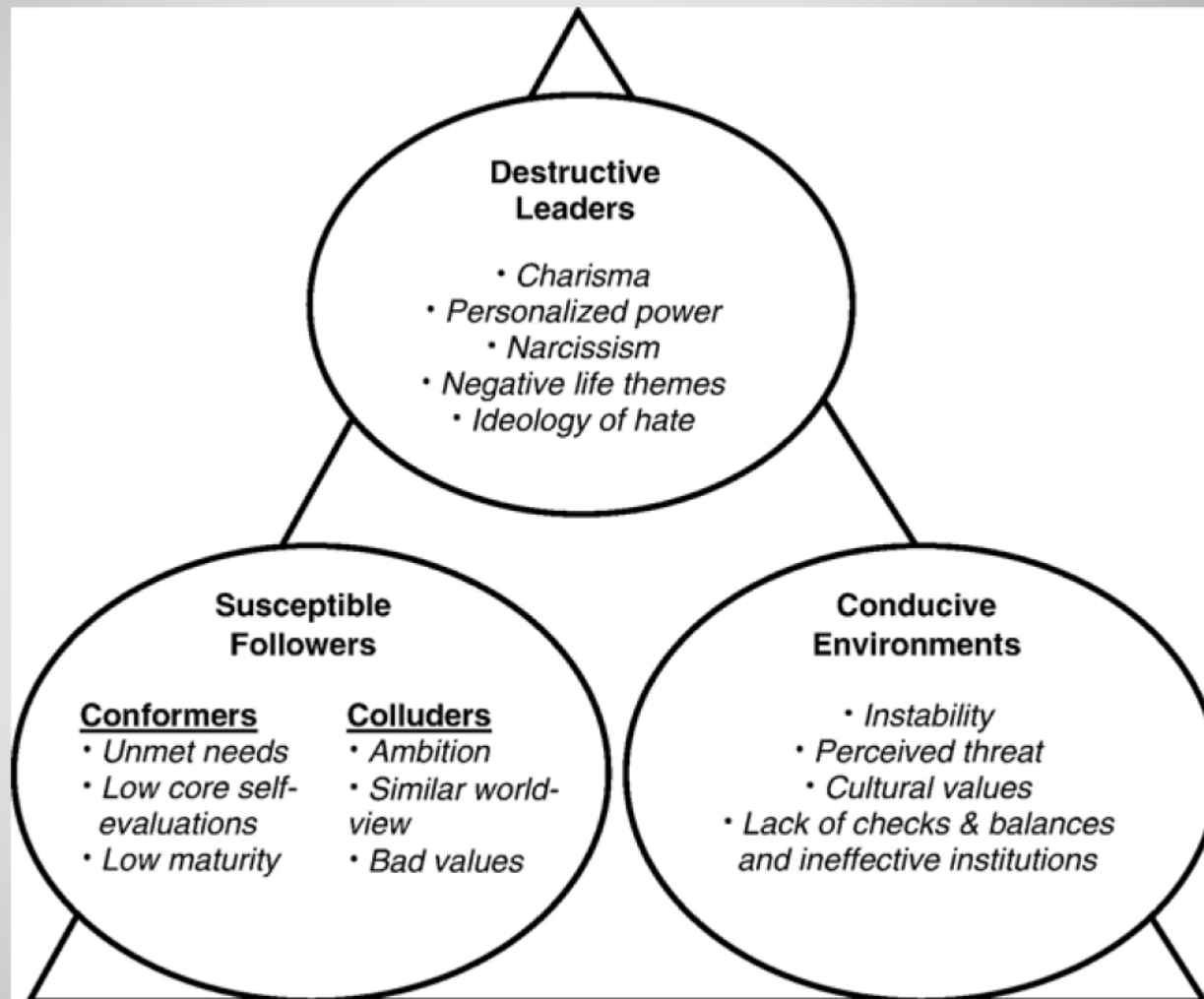


Fig. 1. The toxic triangle: elements in three domains related to destructive leadership.

Toxische driehoek toepasbaar?

De persoon als factor: ikke weet hoe het moet. Narcisme?

De hofhouding: bestaat als superloyalistische jaknikkers. Pionnen die inzetbaar zijn

De omgeving naar de hand zetten: uitschakelen van kritiek, oppositie door mandaatverwerving, ruimtecreatie

Casus Roermond, Amarantis, corporaties

Vierde punt: **sensitizing concept/ framing**

Verdere uitleg

De tekst

Rapportages

Cie Sorgdrager-Frissen: Van Reij

Cie-Van Vliet: corporatiesector: Rochdale, Vestia, Woonbron, Servatius, enz.

Cie-Van Rijn: Amarantis

Cie-Leers: InHolland

Cie-Borstlap: NZA

Onderzoeksraad veiligheid: aardgas Groningen, 1959-2016

AFM: kwestie-Prast

Remedie tegen destructief leiderschap

De selectie van leiders anders

Hofhouding voorkomen **door (meer, betere) tegenspraak**

Betere checks & balances in stelsel (ook tegenspraak)

Meer toezicht

Meer contact van bestuur met werkvloer

Kern: tegenspraak

Bestaat substitutie van real life tegenspraak?

Visiteren alternatief? Nee

Coaching?

Intervisie?

Nuttig maar geen reddingsvest

Wordt tegenspraak gewaardeerd?

Zelden op het moment dat het moet

Casus: competentiegericht leren

Sensitizing concept (wolk): meer aandacht voor vaardigheden, en individueel leren

Klassikaal onderwijs te cognitief: exit; Leraar wordt begeleider;
Taakgericht werken; Gebouw anders inrichten

Tegenkracht: leraren mee? (**steun**); na elke vernieuwing volgt een andere die reactie is op dommigheid in vorige; wat is hier de dommigheid (examens)

Mocht niet gevraagd

Wie kan tegenspreken?

1. **Over beleidskwesties** gelden normale patronen: medewerkers moeten vrij zijn in advisering
2. Accountant
3. De **toezichthouder** zelf
4. De OR
5. Ombudsman

Daarbuiten:

Desnoods de klokkenluider

Waarop heeft tegenspraak van de leider betrekking?

Risicovolle besluiten (t.o.v. de organisatiedoelen) die de leidinggevende de kop kunnen kosten

Ethiek: Zaken op de rand van wat mag of betamelijk is

Kan ook **de stijl van de leider** en feitelijk optreden betreffen

Delicaat/ gevoelig

Casus

Sleutelen aan de aard van tegenspraak?

Gaat om de positie van bestuurders

Contra-expertise: rapport, second opinion

Gevoelig maken: traject van professionalisering/ onderwijs; cultuuroperatie

Stelsel herzien: schuiven met taken, bevoegdheden, middelen in bestel; ontvlechten

Op positie gerichte maatregelen: Taak extern of intern toezichthouder versterken

Nieuwe organisatie scheppen: Een waakhond versterken

Suggesties voor organisatie van tegenspraak

- 1. Sector herontwerpen: aardgas, corporatie**
- 2. Bepaalde actor in stelsel onder handen nemen**
- 3. Intern toezicht bekijken op functioneren en op aandacht voor primaire processen**
- 4. Petten uit elkaar halen (aardgas)**
- 5. Stoptekens introduceren**
- 6. Primus-secundus- systeem**
- 7. Cultuur verbeteren**
- 8. Zwartboek accepteren**

Wanneer wordt tegenspraak niet gewaardeerd?

De zender, de ontvanger, de boodschap, de aard van interactie, het moment

- ❑ Als de briljante tegenspreker ver voor de muziek uit loopt
- ❑ Als de (verkrampde) leidinggevende er niet voor open staat
- ❑ Als de beeldvorming over de tegenspreker negatief is ('zeurpiet')
- ❑ Waar meerderheidsdenken bestaat, zal de eenling
- ❑ Te laat (tijdsfactor); nuttig maar niet nu

Argumenten contra tegenspraak vanuit bestuurder gezien

1. Tegenspraak slecht want: **Bestuurder weet het zelf het beste.**
2. Tegenspraak heeft niet **voldoende niveau.**
3. Het tegengeluid is **belangengericht.**
4. Tegengeluiden zijn conservatief/ **anti-verandering.**
5. Tegenspreker is **niet verantwoordelijk.**
6. Tegengeluiden **vertragen**
7. Tegenspraak is **geen waarschuwingssignaal.**

Wat doet de leider om tegenspraak de kop in te drukken

Negeren

Meebuigen

Domesticeren: kom eens langs dan laat ik je zien hoe het zit

Inbedden: Kanaliseren en verzakelijken (bij de ROC een onderwijscommissie)

Argumenten pro tegenspraak vanuit bestuurder gezien

1. Goede tegenspraak legt **zwakten** bloot.
2. **RvToezicht is juist verantwoordelijk.** Daarom juist wel tegenspraak.
3. Projecten pakken altijd anders uit. Besturen is vaak omgaan met **verrassingen**.
4. Bestuurder weet het zelf niet, hij moet wel **tegenspraak organiseren**
5. Tegenspraak heeft **voldoende niveau** als je het niveau organiseert.
6. Het tegengeluid is **niet** belangengericht. Zorg daar zelf voor.
7. Tegengeluiden vertragen niet als **tijdig**.
8. Tegenspraak kan **wel een waarschuwingssignaal**. Organiseer het goed.

Echte zwakten van tegenspraak

Fundamentele zaken worden niet vlug herzien. Koers ligt vast, coalitieakkoord,

Al gauw marginaal, padafhankelijkheid

Conditioes pro tegenspraak

Vaak niet: ontslagdreiging, intimidatie of

Uitwassen van tegenspraak

Alleen wat roepen, niet onderbouwen.

Beschimping tot zeurpiet.

Belangengerichte reactie

Te late reactie. Het gelijk van 'achteraf'.

Wanneer heeft tegenspraak vooral zin?

1. Ontvankelijkheid, veilig klimaat
2. Tegengeluid komt van mensen met aanzien, met een legitimatie
3. Tijdig, niet na point of no return
4. Geluid komt van iemand met macht (toezichthouder?)
5. Kritische blik is integraal, niet aspectmatig

Omstandigheden: wanneer heeft tegenspraak weinig of minder betekenis?

1. Geldt in context van coalities (akkoord is heilig). Tegenspraak komt niet uit.
2. Ritualistisch is of folklore (zeurpieten van OR?)
3. Niet-veilige omgeving (niet in dank ...)
4. Alleen intellectueel is en niet gekoppeld aan macht
5. Als de criticus geen aanzien heeft
6. Als tegenspraak aspectmatig is, niet integraal
7. Als tegenspraak niet overtuigend gebracht wordt
8. Als tegenspreker uit is op de topfunctie (Poetin-argument)
9. Als te laat komt

Paar conclusies (1)

1 Leiderschap doet ertoe.

2 Volg de Wet, de Code, de enquête. Dan weet je al veel.

3 Veel eisen aan leiderschap gesteld. Zie Code voor goed openbaar bestuur. Doelgericht, rechtstatelijk, democratisch, openbaar, effectief en legitiem, authentiek, eerlijk, geloofwaardig, communicatief.

4 Analyse van cases leert: communiceer, zoek best practices, bevorder participatie. Bevordert legitimiteit

5 Participatiewijzer

6 Vertrouwen = staat maken op. Elementen van vertrouwen zijn zichtbaarheid van wat organisatie doet en voor staat, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, integriteit, consistentie, enz.

Paar conclusies (2)

6 Toch corporaties minder vertrouwen? Vertrouwen afgenomen in tal van organisaties (autistisch, naar binnen, nota's en protocollen). Brug slaan van systeem- en leefwwereld

7 Goed beturen kan. Excellente bestuurders bestaan.

Fit tussen type leider en ontwikkelingsfase van organisatie. Neervens, docters, In 't Veld. Maar hun positie kan onder vuur komen.

8 Toch ook vallende sterren. Begrijpen van bestuurders die te maken hadden met foutenfestival. De toxische driehoek.

9 Cluster factoren op persoons niveau, de medewerkers, de omgeving.

10 Analyse: de driehoek heeft zeggingskracht.

Paar conclusies (3)

11 Checks and balances onvoldoende, heersend frames leidt tot oogkleppen, tegenkrachten onvoldoende.

12 Voorbeelden: Geschiedenis van aardgaswinning, rochdale, woonbron enz.

13 Tegenkrachten nodig bij riskante en ethische beslissingen. Coach en intervisie teveel kunstmatig.

14 Vaak is tegenspraak wel gewenst maar feitelijk niet. Als tegenspeler komt dan negeren, domestificeren, isoleren. Casus Datema.

15 Wanneer is tegenkracht mogelijk? Goede moment, mensen met gezag, integraal, ontvankelijkheid bij bestuurder, machtsdruk

16 Wanneer maakt tegenspel weinig kans? Te laat, geen gezag, etc.



Dank voor uw aandacht

Waarom is er minder vertrouwen en reageren burgers bozig? Optelsom, gaat om Rijk

Hoe meet je? Social media?

1 Consumentenvertrouwen laag, vertrouwen lager

2 Responsiviteit - Wegkijken overheid bij problemen. B.v. van asiel en integratie.

3 Eisen van meerderheid bevolking vinden niet steeds vertolking in actie van regering en parlement. Discrepantiethese. Asiel. Minderheden krijgen teveel te zeggen.

4 Soevereiniteit- Burgers hebben minder te zeggen, op afstand gezet: EU, Verdrag van Schengen, Geneve, Dublin. Teveel remmende krachten

5 Organisaties maken fouten: wordt meer en meer zichtbaar, overal (ziekenhuis Utrecht; ICT rijk; misbruik kerk; politie doet niet aan opsporing; etc.)

Waarom is er minder vertrouwen en reageren burgers bozig? Optelsom, gaat om Rijk

6 Identiteitsdiscussie (zwartepietendiscussie; feestdagen)

7 Incidenten - De honorering is niet meer geheel in orde (media betalen meer dan B-norm). Graaicultuur: symbolen Rijkman Groenink (bank), corporatie (Möllenkamp), media (dj's etc.)

8 Grote organisaties doen het niet goed qua monitoring: decentralisaties

9 Flexibilisering arbeid: vaste banen?; Poolse chauffeurs

10 Globaliseringsslachtoffers

11 Burgers moeten steeds meer zaken zelf uitzoeken: overvraging?

Waarom is er minder vertrouwen en reageren burgers bozig? Optelsom, gaat om Rijk

12 Uitslag O-referendum niet gevolgd

13 Culturele factor/ attitudes: minder vergevingsgezind, minder afwachten

14 Verwachting van overheid afgenomen door ineffectiviteit. Overheid doet teveel aan zaken die lage prioriteit hebben, zoals al die missies

15 Te grote invloed van Europees Hof

16 Draaiende politici