



De huidige woningcrisis vergt wendbaar stuurmanschap

... maar wat betekent wendbaarheid en hoe dit in te vullen?

Ruim 1 op de 4 Nederlanders woont in een sociale huurwoning. Een thuis vormt voor jong en oud de basis om een volwaardig leven op te bouwen. De huidige woningcrisis is schrijnend met een tekort van meer dan 330.000 woningen en vraagt om structurele oplossingen. De doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid zijn niet eendimensionaal op te lossen. De volkshuisvestelijke opgave vereist moed en wijsheid om nieuwe wegen te bewandelen. Zowel de complexiteit van de opdracht als de zoektocht naar de juiste rolinvulling van corporaties maakt dat wendbaar stuurmanschap gevraagd. Corporaties moeten goed kunnen laveren en soms tegen de wind in zeilen. Hoe kunnen zij concreet invulling geven aan dit wendbaar stuurmanschap?

Waarom is wendbaarheid nodig?

De huidige woningcrisis kent meerdere, hardere en zachtere dimensies. Er is een schrijnend tekort aan geschikte en betaalbare woningen. Huurwoningen in de vrije sector zijn voor veel mensen onbetaalbaar. De wachtlijsten voor sociale huurwoningen zijn enorm. Een toenemend aantal buurten en wijken kampt met grote problemen. Mensen die ondersteuning nodig hebben, raken steeds vaker tussen wal en schip. De overlast is toegenomen. In onze *samenleving* is er sprake van fundamentele eenzaamheid.

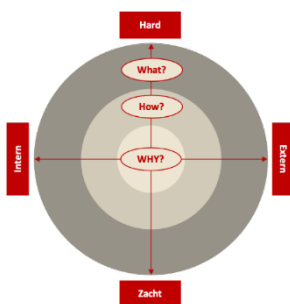
Corporaties willen wel investeren, maar zijn zich tegelijkertijd sterk bewust van de risico's. De opgave is groter dan de beschikbare middelen. De corporatiesector wil de komende tien jaar 1 miljoen woningen bouwen. Daarbij komt een ambitieuze energietransitie op basis van de klimaatafspraken van Parijs. Tegelijkertijd heeft de overheid de beslissing genomen om de huren dit jaar niet te verhogen. Een begrijpelijke interventie ten tijde van een pandemie. Maar dit heeft wel effect op de investeringsruimte van corporaties.

De turbulentie van de huidige woningcrisis vraagt om nieuwe oplossingen. Indien corporaties daadwerkelijk het verschil willen maken voor hun huurders dan is wendbaarheid geboden. Wendbaarheid is een scheepvaartterm, die binnen het lean- en agile gedachtegoed veel wordt ingezet. Bij de inrichting van de organisatie wordt hierin de klant als uitgangspunt genomen. Het versterken van de wendbaarheid is vooral gericht op efficiëntie en innovatie. De focus ligt meestal op processen en harde prestatie indicatoren. Zachtere facetten, zoals de organisatiecultuur worden stelselmatig onvoldoende uitgewerkt, terwijl zij wel degelijk gelden als kritische succesfactoren. Juist de verbinding tussen hard en zacht creëert wendbaarheid en is in de turbulentie van de huidige woningcrisis cruciaal.

Wendbaarheid is de vaardigheid van een organisatie om zich te vernieuwen, aan te passen, snel te veranderen en te slagen in een turbulente omgeving.

De harde en zachte kant van wendbaarheid

Perspectieven en voorkeuren van mensen verschillen. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de vraag hoe een corporatie het beste kan bijdragen aan de maatschappelijke opgave. Bestuurders van corporaties delen een grote sociale betrokkenheid, maar hebben bij de invulling daarvan meestal een duidelijke voorkeur voor de harde of de zachte kant. Zo richt de ene bestuurder zich het liefst op tastbare zaken zoals de nieuwbouwopgave, de financiële slagkracht, grondposities of verduurzaming. Ook intern ligt de nadruk vooral op de harde kant zoals verzakelijking en 'agile' processen. De andere bestuurder richt zich eerder op minder grijpbare zachtere aspecten zoals het bevorderen van sociale cohesie en emancipatie. Mensen maken het verschil. Intern is er veel aandacht voor zingeving, leiderschap en het inzetten en ontwikkelen van talenten.



De voorkeuren tussen hard en tastbaar of zacht en minder direct zichtbaar kunnen, op gespannen voet staan met elkaar. Wat de één soft vindt, is voor de ander datgene waarom het gaat. Beide perspectieven zijn waardevol, maar onvolledig zonder de ander. Het versterken van de wendbaarheid kent zowel een harde bedrijfsmatige kant als een zachtere mens- en cultuurkant. Juist de combinatie van hard en zacht heeft een corporatie nodig om te slagen in een turbulente omgeving.

Ik beschrijf in dit artikel een drietal praktische manieren waarop corporaties bedrijfsmatigheid (hard) en de mens- en cultuurkant (zacht) kunnen verbinden om zo hun wendbaarheid te versterken. Ik volg daarbij de bekende driedeling in van Simon Sinek. Het gaat hierbij om:

1. *Why*: het uitzetten van een heldere en inspirerende richting
2. *How*: het bepalen welke acties dit vraagt en hoe hierop te sturen
3. *What*: het daadwerkelijk waarmaken in de praktijk van de huurders

Juist het combineren van harde en zachte elementen maakt in alle drie de fases het verschil. Een versterkte wendbaarheid start met de bewustwording van de eigen voorkeuren voor hard of zacht. Vervolgens geeft dit artikel een aantal concrete handvatten om hard en zacht in de praktijk te verbinden. Deze inzichten zijn getoetst in een interviewronde met een aantal bestuurders uit de corporatiesector.

Drie handvatten om hard en zacht te combineren

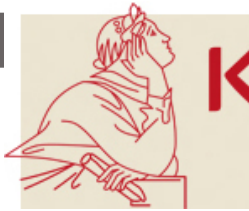
1. Why? De verbinding tussen zakelijkheid en zingeving

De weg naar meer wendbaarheid start met de bewustwording dat, van visie tot uitvoering, hard en zacht onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een goed ondernemingsplan verwoordt op inspirerende wijze de gekozen richting en geeft aan waar de organisatie voor staat en gaat. Het heeft een harde kant doordat het zakelijk houvast biedt bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Het biedt een toetsingskader om te volgen of de gewenste resultaten daadwerkelijk behaald worden. Maar een heldere richting dient ook een zachter zingevend doel. Het geeft mensen betekenis en energie. Het maakt mensen trots dat zij voor een corporatie werken. Wendbaarheid is daarnaast gebaat bij autonome medewerkers die in staat zijn zelf keuzes te maken en zelfstandig te werken. Hoe duidelijker de richting, hoe sterker de magneetwerking en daarmee de ruimte die mensen kunnen krijgen om hieraan invulling te geven.

Een mooie illustratie van de wijze waarop corporaties hard en zacht combineren is de totstandkoming van een nieuw ondernemingsplan. Corporaties kiezen bij de formulering daarvan steeds vaker voor een participatief traject waarbij zij ook externe partners betrekken. Niet voor de vorm, maar om medewerkers en partners vanaf het begin deelgenoot en medeverantwoordelijk te maken voor het resultaat. Dit kan ook een deels voorbereid 'schietstuk' zijn, waarop medewerkers vervolgens mogen reageren. Een nieuw ondernemingsplan komt tot leven als ieder – vanuit eigen kracht – bijdraagt. Vaak is het onvoldoende duidelijk wat de gekozen richting concreet vraagt van de mensen in een organisatie. Corporaties spreken over meer lef en ondernemerschap, en meer zelforganiserend vermogen, maar wat wordt hier precies mee bedoeld en hoe is dit te organiseren of te stimuleren? Welke leiderschapsprincipes hanteert een corporatie? Welke stijl van leidinggeven is gewenst? Hoe verloopt de onderlinge samenwerking en hoe is deze te versterken? Welke rol spelen werkplezier en vitaliteit? Hoe beter medewerkers de richting begrijpen en hun eigen bijdrage herkennen in het eindresultaat, hoe meer ze zakelijke en zingevingaspecten kunnen verbinden en daarmee dat benodigde stapje extra zetten.

Advies: wendbaarheid versterken door een expliciete visie op de mens in de organisatie

Het is daarom uiterst zinvol het ondernemingsplan te verdiepen door middel van een expliciet benoemde visie op de mens in de organisatie en een strategische routekaart. Zij bieden grip op cultuur en verbinden hard met zacht. Hierin vormen de kernwaarden als inspirerende leidraad het fundament. Zij beschrijven hoe een organisatie wil omgaan met huurders, partners en medewerkers. De invulling van leiderschap is gericht op de bedoeling



van de organisatie. Mensen weten en begrijpen op welke relevante thema's wordt ingezet. De gehele organisatie zal deze visie op de mensen in de organisatie herkennen en omarmen. Zo maken zij samen het verschil!

2. How? De verbinding tussen vertrouwen en verantwoording

Als de corporatiesector anders wil gaan werken en wendbaarder wil worden, dan moet zij ook anders gaan sturen. Net zoals goed als het 'why' (richten) een harde en zachte kant kent, geldt dit ook voor 'how' (sturen). Dit betekent niet alleen sturen op (financiële) cijfers en verantwoording, maar ook sturen op houding en gedrag met een sterke oriëntatie op de praktijk. Dus niet alleen prestaties wegen, maar ruimte creëren voor leren en innoveren.

Corporaties kiezen aan de ene kant een harde structuuroplossing door bevoegdheden zoveel mogelijk neer te leggen bij mensen die direct verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Op het gebied van kennis en kunde is een bedrijfsmatige inschatting van risico's en kosten hierbij cruciaal. Eigenaarschap kent echter ook een zachtere ontwikkelkant. Het betekent vrijheid en verantwoordelijkheid voelen en afgewogen beslissingen nemen. Zelf nadenken over de betekenis en consequenties en bij regels en afspraken de bedoeling centraal te stellen, oftewel *principle based* in plaats van *rule based* te werken. Dit vraagt om heldere kaders met voldoende ruimte om te manoeuvreren.

Een goede planning & control cyclus kan zowel de kaders als de bewegingsruimte bieden. Het lijkt een hard instrument, maar kan zowel harde als zachte facetten bevatten. De cyclus maakt aan de hand van een strategische routekaart duidelijk wat er in een bepaalde periode moet worden bereikt en wat daarvoor benodigde acties zijn. Samenhang, consistentie en dialoog zijn hierin sleutelwoorden. Een goede samenhang, oftewel een horizontale afstemming in jaarplannen, is bedrijfsmatig cruciaal (hard), maar doorbreekt ook afdelingsgrenzen en stimuleert het uitwisselen van ervaringen (zacht). Consistentie betekent zakelijk een heldere, verticale doorvertaling naar alle lagen van de organisatie (hard). Heldere verwachtingen vormen echter tevens de basis voor een gezonde aanspreekcultuur (zacht).

Goed sturen wint aan belang nu het gesprek over verantwoord ondernemerschap en de vraag om meer lef binnen volkshuisvesting weer actueel is. Van bestuurders wordt verwacht dat zij in de nieuw ontstane ruimte een subtiel samenspel creëren tussen vertrouwen en controleren. Vertrouwen verhoogt en verbetert elke dimensie van een organisatie. Bovendien vraagt een nieuwe manier van werken ook ruimte om te experimenteren; fouten maken mag. Maar als medewerkers meer vrijheid krijgen, ontstaat ook meer verantwoordelijkheid waarop verantwoording gevraagd mag worden. Het gaat hierbij om 'smart trust'. Corporaties die kiezen voor een minimale regeldruk moeten de gestelde regels dan wel gedisciplineerd handhaven en een bewust beleid voeren van 'veel vertrouwen en weinig tolerantie'. Zij kunnen daarvoor reactief harde controlemechanismen inzetten, die instrumenteel gericht zijn

op het naleven van regels. Maar ook procedures en zachte controlemechanismen die gewenst gedrag stimuleren en daarmee een preventief karakter hebben.

Advies: wendbaarheid versterken door een constructieve prestatiedialoog

Jaarplannen komen tot leven in een constructieve prestatiedialoog. Hierin gaat het over wát mensen presteren (hard) en hóe ze het doen (zacht). Dit vraagt om een andere stijl van leidinggeven. Leidinggevendenden maken het verschil door van betekenis te zijn, zowel in het zetten van heldere kaders als door begeleiden en coachen. De basis is wederzijds vertrouwen en afspreken in plaats van afrekenen. Dit betekent geen vrijblijvendheid, maar benadrukt juist de concrete bijdrage die iemand levert. Door dit gesprek periodiek met elkaar te voeren, ontwikkelen zij een moreel kompas en voorkomen zij een rituele rapportagedans.

3. What? De verbinding tussen processen en patronen

Kenmerkend voor volkshuisvesting is de uitgebreide wet- en regelgeving aan de harde kant en het belang van de menselijke maat aan de zachte kant. Wat de beste oplossing is voor een specifieke huurder is een afweging tussen zowel harde als zachte factoren en sterk contextafhankelijk. Hiermee is wendbaarheid voor het waarmaken van de beloftes aan huurders een cruciale vaardigheid. Hoe groter het inzicht in het belang van goed geoliede bedrijfsprocessen (hard) en menselijk patronen (zacht), hoe wendbaarder de organisatie is.

Mensen richten zich vaak op bewust, gepland gedrag dat naar schatting slechts 5% van het totaal vormt. Maar liefst 95% van ons gedrag verloopt onbewust en automatisch. Bovendien bekijken en beoordelen mensen de wereld om hun heen vanuit hun eigen positie en drijfveren. Zo ontstaat met de beste bedoelingen toch steeds weer gedoe. Een voorbeeld: bestuur en directieleden willen vanuit een groot besef van de complexiteit van de huidige woningcrisis snel resultaten laten zien. Doordat de uitvoering in de praktijk weerbarstiger is dan ingeschat, verloopt de voortgang trager dan gehoopt. Vervolgens doemen twee valkuilen op: 1. teleurstelling bij een directeur of bestuurder over wat medewerkers leveren, resulteert in het zelf maar weer oppakken van taken. Dit heeft altijd een averechts effect. Het creëert een vicieuze cirkel. Medewerkers gaan er al bij voorbaat van uit dat werk gecorrigeerd en gecontroleerd wordt. Dit vermindert juist het gewenste eigenaarschap en de ontwikkeling bottom-up. 2. Voordat het ene project is afgerond starten bestuur en directieleden het volgende alweer op. De werkvloer wil zich graag dienstbaar opstellen, maar bezwijkt haast onder de in hun ogen projectenterreur. Hiermee kunnen zij de beloftes richting huurders niet waarmaken. Zij heeft één groot verzoek “stop starting and start finishing”. Meer wendbaarheid betekent deze ‘wet van behoud van ellende’ doorzien en doorbreken. Dit start met de bewustwording van de bestaande patronen en het gesprek hierover voeren.



Advies: wendbaarheid versterken door patronen zichtbaar te maken

“We don’t see systems and therefore we are at their mercy”

Houvast biedt Barry Oshry in zijn beschrijvingen van de verschillende ‘werelden’ van Tops, Middles, Bottoms en Klanten. Werelden ontwikkelen volgens hem een eigen visie op wat er aan de hand is. Tops moeten zich buiten verantwoorden. Zij voelen zich sterk persoonlijk verantwoordelijk en soms machteloos. De Middles worden verscheurd door de kloof tussen beleid en uitvoering. Zij zijn vooral druk met brandjes blussen. Afstemming en kennisdeling met collega-managers komt hierdoor in het gedrang en de gepercipieerde werkdruk wordt als hoog ervaren. Bottoms voelen zich miskend, spreken over “zij versus wij” en gedragen zich soms als slachtoffer. Zij gooien zich of met plezier op hun werk als professional of vertrekken (mentaal). Klanten tenslotte worden gezien als veeleisend, maar zij voelen zich vaak verwaarloosd. Zij hebben weinig verwachtingen; “zo is het overal”. *Seeing Systems. Unlocking the Mysteries of Organizational Life* (Barry Oshry, 2009)

Naast inzicht in menselijke patronen, vraagt het versterken van de wendbaarheid ook aandacht voor de harde kant in goed geoliede processen. Corporaties zijn de afgelopen jaren steeds bedrijfsmatiger gaan werken. Processen zijn, vaak met gebruikmaking van het lean- en agile gedachtegoed, in kaart gebracht en rollen en verantwoordelijkheden zijn toebedeeld. Maar dit is niet overal even soepel verlopen. Een groot deel van de verandertrajecten blijkt niet te hebben gebracht waarop bij aanvang gehoopt werd. Dit is jammer, omdat zij juist positief kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van de corporatie door processen te definiëren vanuit het belang voor de huurder en continu te blijven verbeteren.

Het is de moeite waarde om de lean en agile initiatieven nieuw leven in te blazen met inachtneming van de belangrijkste leerpunten. Een succesvol verandertraject start altijd met een duidelijke verbinding met de strategische richting. Een keuze voor een integrale aanpak, in plaats van instrumentele cherry picking, draagt zorg voor een goede verankering van de nieuwe werkwijzen. De huurder, waar het allemaal om te doen is, dient expliciet centraal te staan. Een periodieke evaluatie van wat het verandertraject heeft opgeleverd geeft hernieuwde energie en inzicht waar het nodig is om bij te sturen. Het slagen van een verandertraject vraagt daarnaast aandacht voor de zachtere menselijke factoren. Mensen, die vanaf het begin zijn meegenomen in de bedoeling, zien de verbinding met de gekozen richting en voelen het belang en de noodzaak. Hierdoor lukt het vervolgens beter om de discipline op te brengen om de verandering door te zetten.

De vertaalslag van plannen naar uitvoering valt of staat met een goede interne samenwerking en ‘flow’, oftewel processen moeten stromen. Bekende blokkades zijn onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden en de zogenaamde overdrachtsmomenten, processtappen die over afdelingsgrenzen heenlopen. We hebben elkaar nodig, maar wat prioriteit heeft voor de ene afdeling, hoeft niet dezelfde prioriteit te hebben voor de andere afdeling. Vaak



ontbreekt het inzicht wat het effect is, van bijvoorbeeld uitstel, voor de ander. In de praktijk leidt dit tot frustrerende wachttijden en stopt het proces. Ook kan er spanning ontstaan tussen het primaire proces en de stafafdelingen. Het verschil in rollen en profielen van mensen veroorzaakt wederzijds onbegrip. Zo kan een oriëntatie op kansen botsen met een verantwoordelijkheid om juist risico's in te schatten. Hierdoor ontstaan tempo-verschillen, waardoor afdelingen als lastig ervaren worden. Dit werkt zowel vertragend (hard) als demotiverend (zacht). Het expliciteren van verwachtingen en verbindingen biedt uitkomst.

Advies: wendbaarheid versterken door een 'inventarisatie van verbindingen'

Mensen moeten elkaar moeiteloos weten te vinden. Dit vormt de basis voor het realiseren van plannen en het waarmaken van de beloftes richting de huurder. Inzicht in het belang (de harde dimensie) en de kwaliteit (de zachte dimensie) van de samenwerking kan hierbij helpen. In de 'inventarisatie van verbindingen' vult ieder team in 1. met wie zij intern en extern te maken heeft 2. hoe belangrijk elke partner is om succes te boeken en 3. hoe zij de kwaliteit van de samenwerking waardeert. Mensen krijgen zo inzicht in de prioriteiten en werkdruk van anderen. Hierdoor ontstaat meer wederzijds begrip en verloopt de afstemming gemakkelijker. Bovendien blijkt in de praktijk dat een aantal afdelingen zoals bijvoorbeeld de HR-afdeling herhaaldelijk over het hoofd wordt gezien en in eerste instantie door niemand genoemd wordt als belangrijk voor hun succes. Op basis van de inzichten uit de inventarisatie vindt het goede gesprek over de interne samenwerking plaats. Dit is te verrijken met een instrument dat inzicht in drijfveren biedt.

Conclusie

De maatschappelijke opgave is groot en vraagt om wendbaar stuurmanschap. Wendbaarheid betekent een nauwe verbondenheid met de wensen en verlangens van huurders en partners. Wendbaarheid kent zowel een harde bedrijfsmatige kant als een zachtere mens- en cultuurkant. Hoewel bestuurders vaak een voorkeur hebben voor de ene of juist de ander kant, heeft een corporatie de combinatie van hard en zacht nodig om te slagen in de turbulente omgeving van de huidige woningcrisis. Ik hoop dat de praktische handvatten in dit artikel corporaties helpen hun wendbaarheid te versterken om zo samen het verschil te kunnen maken.

Annemieke Kleijssen, Kleia Strategisch Advies

Dit artikel is tot stand gekomen in samenspraak met een aantal inspirerende collega's en opdrachtgevers. Speciale dank hiervoor aan Tinka van Rood, bestuurder bij Trivire, Liesbeth Groeneveld, bestuurder bij Woonkracht10, Alfred van den Bosch, bestuurder bij Wooncompas, Agnes van Deurzen, bestuurssecretaris Wooncompas, Annemarieke van Ettinger, directeur Maaskoepel, Kassandan van den Berg, adviseur bij Retrospekt en Miranda Rovers, adviseur bij Miraud.