

Augustus, nr. 15/16 2006

**Letty Reimerink zelfstandig adviseur Reimerink Advies,
Amsterdam**

Een échte leider laat zich visiteren

Visiteren is de moed hebben om je in je volle naaktheid aan de wereld te tonen. In de corporatiebranche wordt echter nog te veel discussie gevoerd over het middel visitatie en niet over het doel dat het dient. Corporaties die zich laten visiteren en daarmee de verantwoording en transparantie opzoeken, verdienen respect en aanmoediging.

Met het rapport van de commissie-Sas en de omarming ervan door de Aedes-leden, is er eindelijk een serieuze stap gezet naar de invoering van een visitatiestelsel en daarmee naar verdere verantwoording en transparantie van de corporatiebranche. Een branche die zijn *licence to operate* moet halen uit de maatschappij, die in het publieke debat soms zwaar onder vuur ligt en die toch vindt dat ze het goed doet.

Visitatie kan een breekijzer zijn om dat debat over verschil in percepties eens op het scherpst van de snede te voeren. Corporatiedirecteuren worden uitgedaagd om heldere doelen te formuleren en verantwoording af te leggen over de resultaten en de wijze waarop het hele proces is doorlopen.

Wat mij echter opvalt in het hele debat is dat de discussie te vaak wordt gevoerd over het middel visitatie en niet over het doel dat het dient. Hetzelfde geldt voor vergelijkbare discussies als die rondom de Governancecode en de AedesCode en de richtlijnen van de commissie-Izeboud rondom de salariering van bestuurders. ‘We voldoen aan de normen, dus daarmee zitten we goed’, is een veelgehoorde reactie waarmee kritische vragen worden gepareerd. De code, de norm, het visitatierapport wordt tot doel verheven en niet tot middel.

Een voorbeeld van deze krampachtigheid is de discussie rondom de vraag wie nu opdrachtgever moet zijn van de visitatie: de bestuurder of de raad van commissarissen?

Het is misschien een kinderachtige vergelijking, maar ik moest meteen denken aan de rapporten op de lagere school die ik vroeger kreeg. Ik kreeg weliswaar het rapport in handen, maar het moest wel thuis worden getekend door mijn ouders. Het was ook feitelijk een verantwoording aan mijn ouders over mijn presteren. Was ik wel aanwezig geweest en had ik wel goed opgelet? En welke resultaten hadden mijn inspanningen opgeleverd? Een visitatie is in feite een rapport van het functioneren van de bestuurder. Dus het lijkt mij alleen maar logisch dat de toezichthouders opdracht geven.

Bloot geven

De krampachtigheid waarmee sommige bestuurders deze discussie voeren, doet niet veel goeds vermoeden. Ik interpreteer het als een gebrek aan leiderschap. Echte leiders geven zich bloot. Zij stralen uit: 'Je mag alles van me weten...'. Ze doen dat dagelijks en niet alleen op het moment dat ze in het kader van visitatie of een AedesCode tekst en uitleg moeten geven over hun handelen. Ze zijn 24 uur per dag bezig om uit te leggen wat ze doen, waarom ze iets doen en hoe ze het doen. Aan hun stakeholders, aan hun medewerkers en aan de toezichthouders.

Het is een tweede natuur. Jim Collins noemt dit in zijn boek *Good to Great* niveau 5-leiders. Zij richten hun behoefte aan erkenning niet op zichzelf, maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Bij succes zullen ze de credits vooral bij mensen in de organisatie neerleggen. Bij falen nemen zij de volle verantwoordelijkheid, zo bleek uit het onderzoek van Collins. Ze kenmerken zich door een combinatie van nederigheid en wilskracht.

Dit type leider zal de dialoog met elk van zijn stakeholders omarmen, want elk gesprek _ met huurder, medewerker, toezichthouder of andere stakeholder _ kan tot verdieping leiden en nieuwe waardevolle inzichten opleveren. Dat is een ander uitgangspunt dan zorgen hoe je als bestuurder een vergadering met de huurdersraad of de raad van commissarissen weer ongeschonden doorkomt, zonder al te lastige vragen.

Aanmoediging

Jaap Peters en Judith Pouw hebben het in hun boek *De intensieve menshouderij* over spreadsheetmanagement; de bovenste laag van de organisatie is alleen gefocust op cijfers en stuurt de organisatie op basis hiervan aan. Ze zijn los gekomen van de dagelijkse realiteit die een gevolg is van een permanente interactie met de omgeving, aldus Pouw en Peters.

Het verschil in leiderschap heeft ook sterk te maken met het wereldbeeld dat je hebt: laat je je leiden door angst of door kansen? Dit een thema dat ook veel terugkomt in de boeken van managementgoeroe Stephen Covey. Zie je wat wél kan of wat niet kan? Ben je vooral bezig met je eigen positie of met de maatschappelijke uitdaging die er voor corporaties ligt? Dit artikel is vooral bedoeld als aanmoediging voor die bestuurders _ en ik kom ze gelukkig steeds vaker tegen _ die zich elke dag in hun volle naaktheid aan de wereld tonen. In tegenstelling tot de keizer die in zijn nieuwe kleren naakt paradeerde valt hen geen hoongelach ten deel, maar respect en aanmoediging. Ik hoop dat hun wat angstige collega's de moed hebben om ook hun kleren uit te trekken. Anders zullen zij eeuwig in hun hemd blijven staan. Met of zonder visitatiestelsel.

Laten leiden door angst of door kansen