

HET LEIDERSCHAP VAN WILLEM VAN LEEUWEN,
DIRECTEUR VAN AEDES, RICHT ZICH OP DE
OPLOSSINGEN VAN MORGEN

IK LAAT MIJ NIET HINDEREN DOOR DE KADERS VAN VANDAAG

door Letty Reimerink, beeld Aedes

"Leiderschap is vooral keuzes maken voor overmorgen. Een leider moet een visionair zijn en in staat zijn doelen te vertalen in beelden die mensen snappen. Mijn eigen drijfveer ligt achter de horizon. Ik focus op de lange termijn en daar hoort Ausdauer bij. Vergelijk het met een oceaanzeiler die een week lang stil ligt bij gebrek aan wind. Dat is het moment waarop veel zeilers zelfmoord plegen, omdat ze helemaal gek worden van onmacht. Dat gevoel hadden wij toen Paars II aan de macht kwam. Er gebeurde vier jaar lang helemaal niets. Dan moet je niet de moed opgeven, maar volhouden en vooruit kijken.

Leiders die zich laten leiden door gisteren zijn geen leiders, dat zijn uitvoerders en handhavers. Mijn stijl van besturen heb ik wel eens omschreven als activistisch. Daarmee bedoel ik dat ik gefocust ben op de oplossingen van morgen. Ik laat me daarbij niet hinderen door de kaders van vandaag. Het gedrag van eergisteren is gisteren vertaald in kaders, regels en beleid. Immers, de regels volgen altijd het gedrag. Veel van die regels belemmeren bij het vinden van antwoorden op de vraagstukken die we morgen voor onze kiezen krijgen. Er is dus altijd spanning

tussen de oplossing van morgen en het kader van gisteren. De enige oplossing is minder regels. We moeten dereguleren, dereguleren, dereguleren. Een leider van een maatschappelijke onderneming ontleent zijn legitimiteit aan de samenleving. Als de samenleving de oplossing van morgen accepteert, rechtvaardigt dat het negeren van de regels van gisteren. In plaats van regels zouden we veel meer toe moeten naar een systeem van checks & balances.

Mensen aanspreken op passie

Het punt achter de horizon waar ik op koers, is een professionele civil society. Daar kun je me 's nachts voor wakker maken. Ik droom van een maatschappij waarin burgers zichzelf organiseren. We zijn dat vermogen kwijt geraakt door de toegenomen regels van de overheid en door de professionalisering van organisaties. Ik zou willen dat we terug gaan naar onze roots, maar dan wel zonder die professionaliteit te verliezen. Herman Wijffels is met zijn denken over de civil society wat dat betreft een voorbeeld voor mij. Veel mensen denken bij een civil society vooral aan mensen die vrijwilligerswerk doen, maar daar draait het helemaal niet

om. Civil society en een professionele organisatie hoeven elkaar helemaal niet te bijten. De manier om die combinatie voor elkaar te krijgen, is om bestuurders aan te spreken op hun passies. Mij valt dan altijd op hoe dicht de passie van corporatiebestuurders bij de mensen ligt. Je krijgt dan een heel ander plaatje dan wanneer je hun jaarverslagen leest of ze hoort spreken op een congres. In die officiële optredens hoor je weer de kaders van gisteren terug. Het lijkt alsof we daarin verstrikt zijn geraakt.

Existentiële vragen

Wat ik wel heb geleerd de afgelopen jaren, is dat elke situatie ook weer om een ander type leiderschap vraagt. Een tijd terug was er binnen Aedes veel gedoe, verzet en boosheid. Dat dwingt je om jezelf een paar existentiële vragen te stellen. Heeft het te maken met mijn persoon? In dat geval ben ik niet meer de juiste man op de juiste plaats. Maar het kan ook zijn, dat de situatie vraagt om een andere benadering en dan moet je schakelen. In de aanloop naar de fusie tot Aedes was er sprake van een sterk leiderschap van de koepel; als de baas het goed vond, dan was het

goed. Daarna ontstond een situatie dat ik met de vlag in de hand van zeepkist naar zeepkist trok om richting te geven en mensen te verleiden mee te gaan. Vervolgens zijn we in de fase beland dat iedereen met een vlag in de hand van zeepkist naar zeepkist trekt. Dat vraagt om een andere aanpak, namelijk die van de directe verbindingen. Daarvoor heb ik toen Hendrien Witte naar voren geschoven. Soms moet je andere mensen inzetten die competenties hebben die jijzelf minder hebt. Geduld is zo'n eigenschap die bij mij minder goed ontwikkeld is. Ik krijg wel eens van mensen terug dat ik slecht luister. In werkelijkheid heb ik al lang geluisterd en de boodschap verwerkt, maar dan komt er nog eens twintig minuten tekst. Dat hoort er dan kennelijk bij, maar is voor mij volstrekt overbodig. Het is net als met autorijden: toen ik rijlessen nam, kon ik al lang autorijden. Ik had die lessen alleen nog nodig om te leren voor de examinerende demonstratie in de binnen- en buitenspiegel te kijken in plaats van uit mijn ooghoeken. ■

