

‘De beste leiders zijn werkpaarden’

Het zijn onrustige tijden: het huidige corporatiebestel is aan vernieuwing toe, en twee corporaties sturen aan op uittreding. De onzekerheid voor directeuren neemt toe: wat betekent dat voor hun leiderschap? Volgens hoogleraar strategisch leiderschap Wil Foppen van de Universiteit van Maastricht past vooral bescheidenheid. ‘Het gaat niet om jezelf, maar om het bedrijf.’

Tekst: Lisette Vos, foto's: Franco Gori, Roermond.

Het uitzicht op de groene binnentuin en de stadswallen van Maastricht is prachtig. Maar de inrichting van de werkkamer van hoogleraar strategisch leiderschap Wil Foppen – hooguit zes vierkante meter – oogt bescheiden: een bureau, twee stoelen, een kast met boeken en twee kunstposters ingelijst aan de muur. Aan de kapstok hangt eenzaam een stropdas. Voor een vergader tafel is geen plaats. In plaats daarvan staat er een statafel die in een café niet zou misstaan, maar waaraan de hoogleraar zelf regelmatig zijn dossiers leest of vergaderingen leidt.

De werkkamer zegt veel over hoe hoogleraar Foppen tegen leiderschap aankijkt. Goede leiders past bescheidenheid en het vermogen zichzelf kritisch te beoordelen. Foppen ergert zich onomwonden aan het feit dat tegenwoordig iedereen leider wil zijn, in het bedrijfsleven of daarbuiten. Tv-programma's als *Big Brother* en *De Gouden Kooi* hemelen mensen op die niets presteren, maar zich toch heel wat voelen, enkel en alleen omdat zij op televisie komen. ‘Die massadwang om bijzonder te willen zijn, is een hele industrie geworden. Iedereen vindt zichzelf uniek, terwijl iedereen in mijn ogen juist heel erg op elkaar lijkt.’

Meer waardering spreekt Foppen uit voor de leider die achter de schermen en buiten de publiciteit doet waarvoor hij of zij is aangenomen: resultaat boeken voor het bedrijf, zonder omwegen en zonder poespas. De statafel in zijn werkkamer staat min of meer symbool voor die aanpak. ‘Hoe je het ook wendt of keert, leiderschap moet doelgericht tot resultaat leiden. Daarvoor is een focus nodig: waar wil je naar toe? Een vergadering aan een statafel is in de regel efficiënter. Je staat, dat vindt men niet comfortabel, dus wil je snel *to the point* komen. Staan is vooral ook een actieve houding. Wanneer je heerlijk aan een prachtige vergadertafel zit, dan is de verleiding groot om langer door te praten.’

Wat is volgens u de essentie van leiderschap?

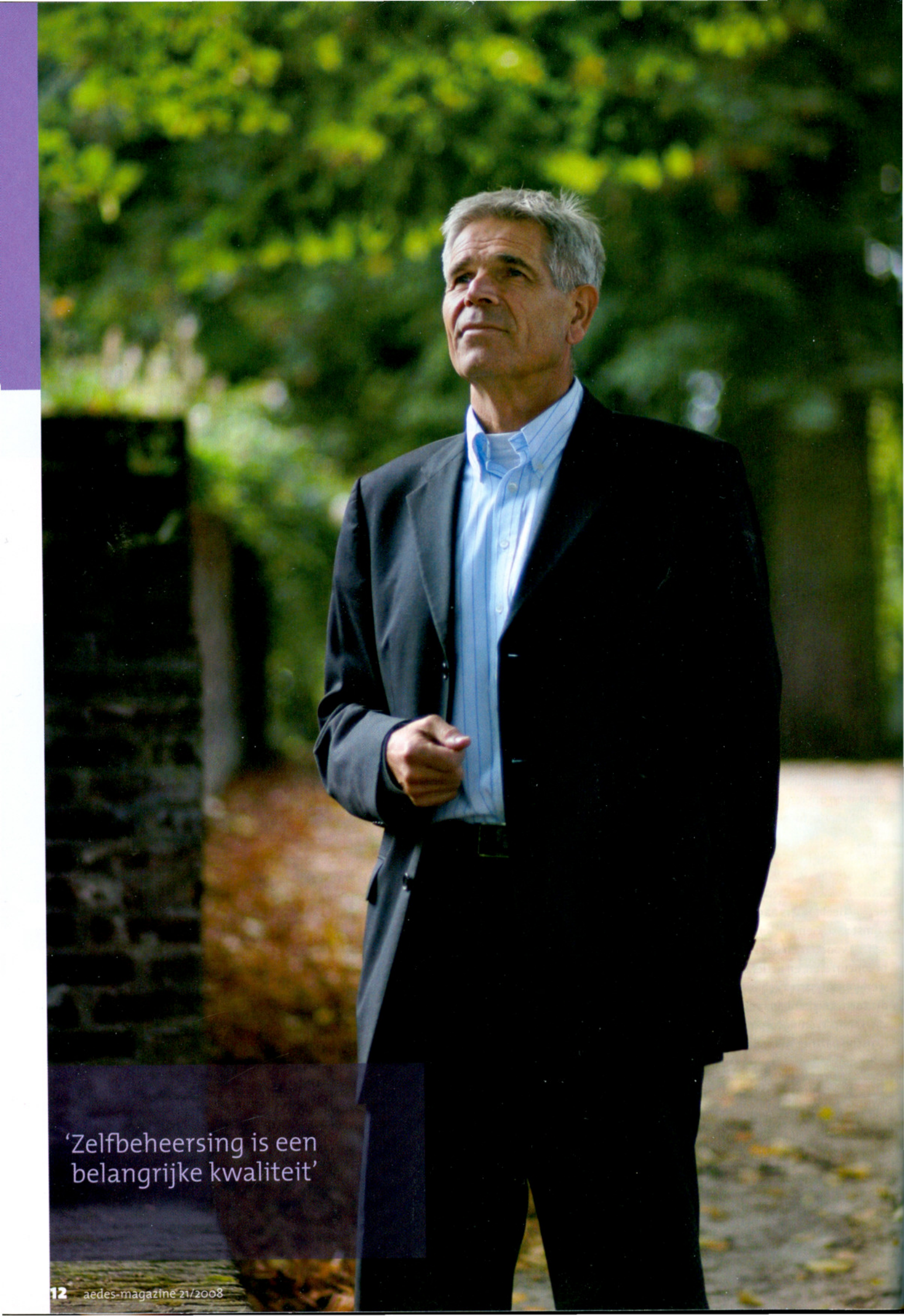
‘In de essentie gaat het om de vraag om wat je als leider wil zijn. Globaal is er een onderscheid te maken tussen werkpaarden en luxepaarden. De beste leiders vallen in mijn ogen in de eerste categorie. Je moet voor de ploeg. Een directeur moet niet uit zijn op glorie voor zichzelf, maar op de effectiviteit van zijn onderneming. Het gaat niet om jouw succes. Anders moet je maar naar het circus gaan. Daar doe je dan je eigen kunstje en dat is dan geheel aan jouw eigen inspanningen te danken. De persoonlijkheid van een leider is zelden of nooit doorslaggevend in het resultaat van de onderneming. Het komt ook zelden voor dat een baas alles het beste kan. Het gaat erom om samen met het hele team de doelstellingen van het bedrijf te bereiken.’

Blijkbaar is dat heel moeilijk om jezelf weg te kunnen cijferen.

‘Een kwaliteit van een goede leider is zelfbeheersing. En dat is lastig. Het is verleidelijk om te zeggen dat je het bedrijf goed leidt. Nee, het gaat erom dat de medewerkers samen een prestatie hebben neergezet. En je kunt daar wellicht nog aan toevoegen, dat je vereerd bent dat je daar aan hebt mogen bijdragen.’

Wat kunt u in dit licht zeggen over de corporatiedirecteuren?

‘Corporatiedirecteuren moeten staan voor het resultaat van hun onderneming. Dat wil zeggen: kwaliteit van duurzame woningen garanderen voor een betaalbare prijs. Dat is de essentie, daar ligt ook de verantwoordelijkheid van de leider. Een corporatie is niet bedoeld om met grootse projecten in de schijnwerpers te staan ter meerdere glorie van de directeur. Ik bespeur dat een aantal corporatiedirecteuren kampioen van de vastgoedsector wil worden. Dan heb je ▶



'Zelfbeheersing is een
belangrijke kwaliteit'

het over een heel andere opvatting dan kwaliteit van duurzaam wonen voor een betaalbare prijs.'

Vindt u dat sommige directeuren uit de bocht vliegen?

'Natuurlijk kunnen zij de randen opzoeken van datgene waarvoor de corporatie bedoeld is. Innovatie is een goede zaak. Experimenten zijn ook nodig om verder te komen. Maar die moeten steeds worden afgewogen tegen de robuuste doelstellingen van de corporatie. Je moet in de basis blijven investeren. Het is veel moeilijker om heel goed te doen wat je altijd al deed, dan om de hype van alledag op te zoeken. Door bijvoorbeeld ook meer in het vastgoed te gaan. Vaak gaat het er ook om anders te willen zijn. Daarbij spelen ook persoonlijke ambities een rol. En daar moet het nu juist niet om gaan.'

De investering van Woonbron in SS Rotterdam heeft enorm veel publiciteit opgeleverd. Het is een innovatief project waarbij de grenzen worden opgezocht. Hoe kijkt u hier tegenaan?

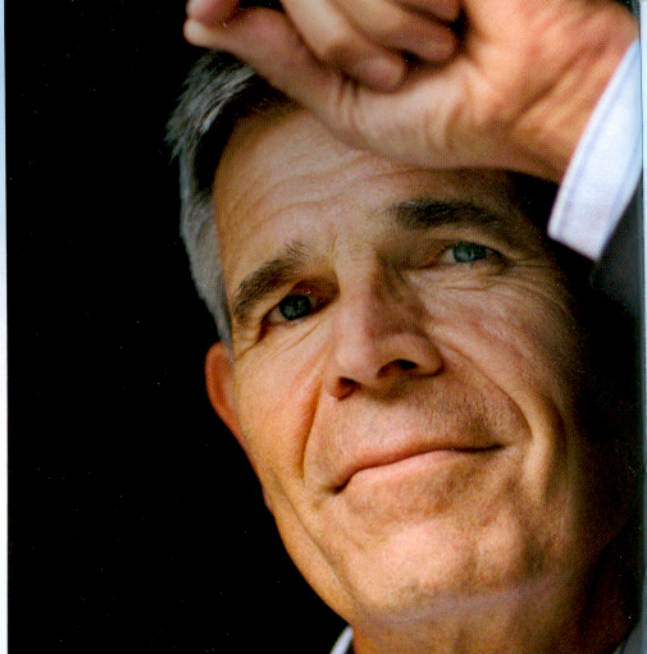
'Ik kan dit niet beoordelen. De feiten zullen op een later tijdstip moeten uitwijzen of het project ten dienste staat van de doelstellingen van de corporatie of dat het vooral een project is om mee te scoren. Het komt er bij dergelijke initiatieven wel nog meer op aan dat er een onafhankelijk oordeel is. De kwaliteit van de toezichthouders is minstens zo belangrijk. Zij moeten de bestuurder een spiegel voorhouden en zich afvragen of dit project echt goed is voor het bedrijf. Natuurlijk kunnen toezichthouders ook mee worden gezogen in het enthousiasme van de bestuurder, maar zij moeten daar weerstand aan kunnen bieden.'

Hoe kan je voorkomen dat toezichthouders ook meegaan in het enthousiasme?

'Je moet continu kritisch naar je eigen organisatie en toezicht kijken en deze ter discussie durven stellen. Als we nu opnieuw onze organisatie zouden inrichten en de doelstellingen opnieuw zouden formuleren, zouden we dan weer precies doen wat we nu doen? Dat is de vraag.'

OPLEIDING

Universiteit Maastricht Business School en adviesbureau Roag hebben een opleiding Strategische leiderschap opgezet, specifiek toegespitst op corporatiedirecteuren. Deze wordt in het komend voorjaar gehouden. Meer informatie www.roag.nl, www.umbs.nl.



'Elke leider heeft kritiek nodig'

De corporatiebranche gaat een onzekere tijd tegemoet. Het huidige bestel en de relatie met de overheid staan ter discussie. Wat betekent die onzekerheid voor de rol van directeuren?

'Je moet de focus houden op "waartoe zijn wij op aarde". Ook in een onzekere omgeving hoef je die kerntaken niet te veranderen, wel de manier waarop je deze moet aanpakken. Daarbij moeten directeuren ook kritisch naar zichzelf kunnen kijken. Wat is er nodig om met de veranderingen om te gaan en heb ik die kwaliteiten ook in huis? Moet ik daarvoor expertise in huis halen of kom ik wellicht tot de conclusie dat ik niet meer op mijn plek zit en als baas niet meer voldoende toevoeg.'

Is dat niet heel confronterend?

'Je kunt op verschillende manier directeuren over hun nieuwe rol na laten denken. Dat kan door confrontatie. Bij anderen zijn er meer omtrekkende bewegingen nodig. Twijfel is een natuurlijk onderdeel van dat proces en heeft ook zijn goede kanten. Je ziet ook weer nieuwe mogelijkheden, al dan niet in het bedrijf waar je werkt.'

Twijfel is ook goed in tijden van onzekerheid, stelt u.

'De brandweer heeft twijfel in haar werk geïnstitutionaliseerd. Een brandweerman of -vrouw stapt een brandend huis binnen en weet niet wat hij of zij daar aantreft, maar je moet genoeg weten om je er weer uit te kunnen redden. In mijn oratie *Verlangen en Verleiden* noem ik een voorbeeld van een brandweervrouw die in een brandend huis tegen iets aanliep, en waar zij op kon staan. Zij dacht dat het een trap was, maar kon niet verder omhoog lopen. Ze moest weer terug voor zuurstof en daarna was de rook opgetrokken en zag ze dat het een stoel tegen een muur was. Ze was echt verrast dat de trap een stoel bleek te zijn. De les die je uit dit verhaal kan leren is dat je in onzekere situaties niet

De overname van een ZAV

van oude, vaste denkbeelden moet uitgaan, maar dat je altijd een open, flexibele houding moet hebben.'

Veel corporatiedirecteuren zijn al ruim de 50 gepasseerd en zitten lang op hun plek. Wat betekent dat voor hun positie als leider?

'Als het goed is, kunnen oudere directeuren relativeren en zaken in perspectief zien. Het is belangrijk dat ze anderen de ruimte geven, dat ze belangeloos kunnen luisteren en nog meer een goed voorbeeld geven. Aan de andere kant mag het beeld dat oudere directeuren van zichzelf hebben of wat zij nog denken te kunnen wat vaker onder de loep. Doen zij dat niet, dan wordt de manier waarop zij gewend zijn naar de organisatie te kijken bepalend voor wat zij willen en kunnen zien. Dat beeld hoeft niet altijd te kloppen.'

Hoe moeten zij omgaan met jonge honden die eerder veranderingsgezind zijn?

'Oudere directeuren zijn veel waard als zij hun jonge medewerkers trainen hun drang om te veranderen steeds te toetsen aan de kernwaarden van het bedrijf. De tijd en manier van werken mag veranderen, dat geldt niet voor je taak en verantwoordelijkheid.'

Valt leiderschap eigenlijk te leren?

'De techniek valt te leren, maar een echte leider kijkt door de techniek van het onderhandelen of mensen aanspreken heen. Het gaat om de waardevolheid van leiderschap. En dat betekent simpelweg dat je de dingen goed doet, een voorbeeld bent voor anderen. Potentiële leiders die op een cursus kijken wat hun goed uitkomt, zonder enige zelfkritiek, zijn er genoeg. Helaas. Elke leider heeft kritiek nodig. De goede leert ervan, terwijl de slechte zijn knopen zal gaan tellen.' ◀

WIL FOPPEN was tot voor zéér kort directeur van de Universiteit Maastricht Business School. Aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde is Foppen momenteel hoogleraar strategisch leiderschap. Van 2000 tot 2002 zette hij het International Executive Center op van ESADE (Barcelona). Hij was toen tegelijkertijd hoogleraar Knowledge Management & Change. Van 1993 tot 2000 was hij verbonden aan de Rotterdam School of Management, die onder zijn leiding definitief doorstootte tot de top tien van Europese business schools.

Is een verhuurder verplicht tot herstel van gebreken van een door de huurder overgenomen zelf aangebrachte verandering (ZAV)?

De aanleiding

Een huurder sluit op 1 september 2003 een huurovereenkomst. In de algemene voorwaarden en het overnamecontract staat dat de verhuurder niet verplicht is tot het onderhoud van de door de nieuwe huurder aanvaarde wijzigingen in de woning. Deze bepaling is in strijd met het huidige huurrecht. Twee jaar later blijkt dat er een lek in het rookkanaal zit van de open haard die de huurder van de vorige huurder heeft overgenomen.

Het geschil

Wanneer huurder en verhuurder van mening blijven verschillen wie het gebrek moet herstellen, vordert de huurder bij de kantonrechter een huurprijzvermindering en een machtiging de herstelwerkzaamheden te laten verrichten op kosten van de verhuurder. De kantonrechter oordeelt dat volgens de wet de verhuurder het lek aan het rookkanaal moet herstellen. Tegen die uitspraak gaat de verhuurder in beroep.

De uitspraak

Volgens het Hof heeft de huurder door ondertekening van de algemene voorwaarden en het overnamecontract aanvaard dat hij het rookkanaal van de vorige huurder overnam onder de voorwaarde dat hij aansprakelijk is voor het onderhoud. Het is echter de vraag of de huurder en de verhuurder die afspraak rechtsgeldig mochten maken. Het Hof oordeelt dat een redelijke wetsuitleg met zich meebrengt dat ook de verandering die door een huurder is overgenomen, onder een door de huurder zelf aangebrachte verandering (ZAV) valt. Bovendien heeft de wetgever niet bedoeld de huurder te beschermen tegen de kosten voor onderhoud aan een ZAV. Het valt daarom niet in te zien waarom de huurder die een ZAV overneemt – en daarmee extra woongenot krijgt waar geen huurprijzverhoging tegenover staat – wel beschermd zou moeten worden. Zou de verhuurder wel de plicht hebben het gebrek te herstellen, dan leidt dat volgens het Hof tot gecompliceerde, tijdrovende en kostenverhogende constructies waarbij de verhuurder verlangt dat een ZAV bij einde huur moet worden verwijderd, terwijl de opvolgende huurder de ZAV eigenlijk wil hebben. Bovendien ontmoedigt dit de zelfwerkzaamheid van de huurder.

Het gevolg

Een uitspraak die de dagelijkse praktijk volgt, waarin een huurder die een ZAV overneemt, die ZAV zelf moet onderhouden. Daarbij is van belang dat tegenover de toename van het woongenot geen huurprijzverhoging staat én dat huurder en verhuurder afspraken hebben gemaakt over het onderhoud van de ZAV.

Gabriëlle Gijsberts is advocaat bij Van Breevoort & Ter Meulen Advocaten in Woerden.