



Martijn de Loor, Inge van Rijswijk, Frans-Jozef Snoeks

Maatschappelijk leiderschap*

Is leiding geven aan een maatschappelijke organisatie wezenlijk anders?

In de huidige systeemcrisis kunnen we ook een leiderschaps crisis herkennen: grote mannen zijn uit, dienend leiderschap is in. Tegenwoordig is er (weer) veel aandacht voor zogenoemde ontsporingfactoren. Denk aan een groot ego, onbescheidenheid, geen zelfreflectie en hebzucht. Deze factoren hangen samen met gedrag van vooral mannen in topposities, die iets te veel ‘in hun eigen sprookje zijn gaan geloven’ of zichzelf ‘schaamteloos hebben verrijkt’.

Bij leiderschap in een arbeidsorganisatie gaat het er onder meer om hoe de leider zich persoonlijk verhoudt met de doelstellingen van de organisatie. Onderdeel daarvan kan zijn een actief bewustzijn van en verbondenheid met de maatschappelijke opgave van de organisatie. Dat zou je maatschappelijk leiderschap kunnen noemen, en zou als ‘antistof’ kunnen dienen tegen een al te eenzijdige focus op de financiële prestaties (shareholder value) bij het richten en besturen van de organisatie. Maatschappelijk leiderschap schept de ruimte voor verschillende belangen (stakeholder value).

De vraag die we in dit artikel willen beantwoorden is of er zoiets bestaat als “maatschappelijk leiderschap” en hoe dat zou kunnen helpen bij ons denken over – en vormgeven van – leiderschap in andere organisaties?



*Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek dat Atrivé bij woningcorporaties heeft uitgevoerd.



drs. H.M de Loor MMC (martijn.de.loor@planet.nl) is sinds kort zelfstandig organisatiecoach op het terrein van organisatieleren, cultuurverandering en leiderschapsontwikkeling. Daarnaast heeft hij als haptonoom een coachings- en intervisiepraktijk. De afgelopen jaren was hij werkzaam bij adviesbureau Atrivé.

drs. I.F.M. van Rijswijk (i.van.rijswijk@atrive.nl) werkt 7 jaar voor woningcorporaties, de laatste 5 jaar als adviseur bij adviesbureau Atrivé. Na haar studie bedrijfswetenschappen, heeft de specifieke opgave van een maatschappelijke organisatie haar interesse gegrepen en niet meer losgelaten.

Drs. F.J.M. Snoeks (f.snoeks@atrive.nl) werkt ruim 30 jaar als psycholoog, adviseur en manager en interim-bestuurder. De laatste jaren specialiseert hij zich steeds meer in de rol van leiderschap bij het succes of falen van maatschappelijke ondernemingen.

Maatschappelijk leiderschap

In dit artikel spitsen wij maatschappelijk leiderschap toe op het besturen van private organisaties met een publieke taak. Deze hybride organisaties opereren tussen overheid, markt en gemeenschap in. In Nederland zijn woningcorporaties, zorg-, onderwijs- en welzijnsinstellingen voorbeelden van maatschappelijke organisaties.

Behalve in non-profitorganisaties, wordt in profit-organisaties steeds vaker een beroep gedaan op maatschappelijk leiderschap. Via bijvoorbeeld MVO hebben deze ondernemingen de publieke zaak aan hun core business verbonden. Internationaal bekend is de Grameen Bank met haar microkredieten. Voorbeelden in Nederland zijn de Triodosbank of ASN-bank en Green Choice. Maar ook Eneco, Van Gansewinkel, TNT, KPN, DSM, Akzo Nobel, Unilever zijn dit pad opgegaan

Je zou kunnen zeggen dat maatschappelijk leiderschap gaat over het bewerkstelligen van 'het goede' voor 'de mensheid'. En hoewel aan de ene kant *undisputed* – wie is er nu tegen een schoon

Maatschappelijk leiderschap

Is leiding geven aan een maatschappelijke organisatie wezenlijk anders?

milieu, goede huisvesting voor allen, of het aanpakken van armoede? – gaat het ook over kwesties waarover men nooit eenduidigheid kan verkrijgen. Immers: wat is een goed milieu en hoe ver ga je daarin, rekening houdend met de (korte en lange termijn) belangen van allen die daarmee te maken hebben?

Maatschappelijk leiderschap willen we hier nader definiëren als een opgave in hybriditeit. Een maatschappelijk leider dient de kenmerken, waardesystemen en handelingslogica's van publieke en private belangen met elkaar te verbinden, hetgeen tot spanning leidt. Praktisch gezien betekent maatschappelijk leiderschap: het creatief kunnen omgaan met die spanning of populair gezegd: het kunnen vergelijken van appels met peren.

Een maatschappelijk leider zal de kunst moeten verstaan verschillende en vaak conflicterende belangen bij elkaar te brengen. Wij veronderstellen dat het omgaan met deze spanning of balans, specifieke kenmerken van leiders en dus specifiek leiderschap vraagt. In ons onderzoek hebben wij ons voornamelijk beperkt tot het leiderschap van bestuurders van woningcorporaties. Hieronder staan de uitkomsten van onze eerste verkenning.

Dilemma's

In een kleine 20 gesprekken met bestuurders van woningcorporaties zijn wij op zoek gegaan naar de kenmerken van maatschappelijk leiderschap. Het waren zonder uitzondering uiterst boeiende gesprekken. Gesprekken waar onze gesprekspartners ook spraken over hun persoonlijke drijfveren.

In de gesprekken kwam een aantal dilemma's van maatschappelijk leiders meerdere malen terug. We lichten er de belangrijkste uit.

Mijn pakkie an?

Een wijk ligt niet in je eigen werkgebied, maar heeft wel de problemen van de toekomst in zich. Wat doe je? Een maatschappelijk ondernemer redeneert vanuit het belang van de samenleving en stelt wellicht: *“dit is ‘mijn pakkie an’, ik neem mijn verantwoordelijkheid”*. Een maatschappelijke organisatie maakt haar eigen afweging: de juiste balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. Organisatiegrenzen vallen niet samen met het systeem dat je wilt beïnvloeden: namelijk zorgen voor een goed functionerende woningmarkt met kansen voor alle doelgroepen, nu en in de toekomst.

Organisatiegrenzen vallen niet samen met het systeem dat je wilt beïnvloeden.

Voor en achter de troepen

De gesprekspartners geven aan dat bescheidenheid, het dienend en samenbindend kunnen zijn, wezenlijke kenmerken zijn van hun functie. Het gaat niet om hen als persoon, het gaat om het wonen en leven in de samenleving. Wat heeft een patiënt of huurder eraan dat de bestuurder een mooi interview geeft of een prijs wint.

Tegelijk is het soms functioneel om je verhaal op de Bühne te vertellen. Door status en naamsbekendheid krijg je soms zaken voor elkaar bij een wethouder of een samenwerkingspartner.

Appels en peren

Eén bestuurder merkte op: *“Ik word gestuurd op een effectieve en efficiënte organisatie en daar heb ik ook nog het nodige te winnen, maar de maatschappij of samenleving vragen van mij andere prioriteiten”*.

Het zijn soms onverenigbare aspecten die je alle drie op orde moet hebben: *“Je moet appels met peren kunnen vergelijken”*.

Kwaliteiten van de maatschappelijk leider

Uit de gesprekken halen we een aantal kwaliteiten die kenmerkend lijken te zijn voor een maatschappelijk leider bij een woningcorporatie:

- Het snel kunnen schakelen tussen het concreet en abstract. Concrete (anekdotische) ervaringen, die emotioneel raken worden gemakkelijk vertaald naar abstracte concepten en andersom. Je moet je met hier-en-nu-zaken bezighouden en tegelijk het grotere verband kunnen blijven zien waarin die zaken plaatsvinden. Je moet snel kunnen schakelen en informatie op meer niveaus tegelijkertijd kunnen verwerken.
- Vertrouwen op je intuïtie. Niet alle investeringen van een woningcorporatie zijn van te voren precies te bepalen. Een bestuurder moet op zijn intuïtie kunnen vertrouwen: *“ik weet niet hoe het zal uitpakken, maar ik voel dat deze actie goed is voor de wijk”*.
- Patroonherkenning. Een niet (te) analytische manier van kijken

en samenbrengen van gebeurtenissen, feiten of ervaringen tot een groter geheel. *“De loop van de gebeurtenissen in deze wijk lijkt te duiden op een aantal elkaar versterkende omstandigheden, zoals de condities van de woningen, het aantal probleemgezinnen en de lage sociale cohesie”.*

- Ook is moed en durf nodig. Je nek durven uitsteken voor het maatschappelijk belang, ervoor willen gaan, als vanzelfsprekend: *“we laten die mensen toch niet in de kou staan!?”.*
- Doorzettingsvermogen. Lange termijn doelen vragen een lange adem. Soms moeten zaken organisch groeien, niet alles is te plannen. Je moet willen doorgaan in een gekozen richting.
- Mededogen. Tot steun willen voor anderen die het moeilijk hebben en iets willen verbeteren in het leven voor anderen.
- Om kunnen gaan met een meevoudige maat voor succes: klant, maatschappij, financier én organisatie.
- Consistentie intern en extern: hoe je je buiten het werk profileert en uitlaat moet overeenstemmen met het verhaal dat je binnen de organisatie vertelt.
- Bescheidenheid. Je ervan bewust zijn dat je rol en betekenis als leider of maatschappelijke organisatie bestaat uit het leveren van een bijdrage in een krachtenveld van belangen. Wees je bewust dat die bijdrage (soms) bescheiden is. Dat helpt te voorkomen dat je (te) veel belang en betekenis aan je eigen rol toekent.
- Kunnen verbinden van mensen aan elkaar en aan een visie of missie.

Resultaten kwantitatief onderzoek

Hoewel bijna 20 bestuurders geen representatieve steekproef is, geven de uitkomsten van het kwantitatieve deel wel interessante aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. We hebben de gesprekspartners gevraagd 24 persoonlijkheidskenmerken te ordenen aan de hand van de vraag: *Welke acht kenmerken zijn volgens jou het belangrijkste voor een maatschappelijk leider?*

Vervolgens is hen gevraagd middels een gevalideerde vragenlijst de eigen persoonlijkheid op de 24 kenmerken te scoren.

De rangorde levert de volgende vijf belangrijkste persoonlijkheidskenmerken op:

1. Gericht op samenwerking
2. Optimistisch
3. Resultaatgericht
4. Gedreven
5. Flexibel

Vindt men zeer belangrijk en bezit men zelf in aanzienlijke mate.	Vindt men zeer belangrijk, en bezit men zelf in mindere mate	Vindt men minder belangrijk, en bezit men zelf in aanzienlijke mate.
•Resultaatgericht •Flexibel •Veranderingsgezind	•Samenwerkingsgericht •Gedreven •Optimistisch	•Zelfsturend •Prestatiegericht •Vindingrijk

24 persoonlijkheidskenmerken

Invloed	Leidinggevend Assertief Overtuigend Zelfverzekerd
Netwerken	Gericht op relaties Samenwerkingsgericht Zorgzaam Gericht op gedrag
Uitvoering	Planmatig Resultaatgericht Flexibel Besluitvaardig Nauwgezet
Visie	Analytisch Conceptueel Verstandig Vindingrijk Veranderingsgezind
Emotie	Zelfsturend Prestatiegericht Competitief Optimistisch Beheerst Gedreven

Bron: HRorganizer

Maatschappelijk leiderschap

Is leiding geven aan een maatschappelijke organisatie wezenlijk anders?

Naast specifieke kenmerken, noemen de bestuurders ook algemene eigenschappen van goed leiderschap, zoals resultaatgericht, gedreven en flexibel. Interessant zijn vervolgens de verschillen zitten tussen de gewenste persoonlijkheidskenmerken en de gemeten kenmerken bij de bestuurders zelf.

De bestuurders voldoen (gemiddeld genomen) dus maar ten dele aan hun ideale profiel. Zij vinden zichzelf een gebrekkige maatschappelijk leider. De bestuurders geven bijvoorbeeld aan dat gericht zijn op samenwerking de belangrijkste eigenschap is voor hun functie. Zelf scoren ze op deze eigenschap gemiddeld laag. Hetzelfde geldt voor gedreven en optimistisch.

...gericht zijn op samenwerking is de belangrijkste eigenschap...

Belangrijk is dat de meerderheid van de bestuurders zelf onderkent dat ze 'uit bijzonder hout' gesneden zijn, ook al kennen ze de kenmerkende kwaliteiten van maatschappelijk leiderschap, maar ten dele aan zichzelf toe. Op grond van deze eerste verkenning denken wij dat leiding geven aan een woningcorporatie als voorbeeld van een maatschappelijke onderneming, specifieke leiderschapskwaliteiten vraagt. In de discussie gaan we daar nog wat nader op in.

Een tweede conclusie is dat de interviews een rijker beeld opleveren van de leiderschapskwaliteiten dan het gebruikte persoonlijkheidsprofiel kan weerspiegelen. De 24 persoonlijkheidskenmerken zijn als enige indicator nogal algemeen en abstract. Ze vormen een goede basis, waaraan meer competentie- en capaciteitskenmerken zullen moeten worden gekoppeld.

Een lijn voor vervolgstudie is het gebruik van aanvullende instrumenten om het profiel verder in te kleuren. Vooral het beoordelen van gevalideerde real life situaties kan een goede indruk van een maatschappelijk leider geven.

Een tweede lijn voor vervolg kan onderzoek zijn naar de eigenschappen die het goed functioneren van een maatschappelijke leider ondermijnen of ertoe kunnen leiden de leider 'ontspoor'.



Dit onderzoek heeft zich beperkt tot bestuurders van woningcorporaties. Het onderzoek zou verbreed mogen worden naar leiders van andere maatschappelijke ondernemingen of van profit-ondernemingen met een zelfopgelegde maatschappelijke opgave. Ook hier komen we in de discussie op terug.

Betekenis voor andere organisaties

Wat kunnen we op grond van het leiderschapsprofiel van de ondervraagde 20 bestuurders van woningcorporaties meer zeggen over de kenmerken van leiders uit andere maatschappelijke ondernemingen of uit ondernemingen die inhoud geven aan hun maatschappelijke betekenis, bijvoorbeeld via MVO?

Uit enkele gesprekken die wij hebben gevoerd met leiders uit profit-ondernemingen met een maatschappelijke opgave (energie-, drinkwater- en afvalbedrijven, milieuorganisatie) krijgen wij de indruk dat ook zij over eigenschappen beschikken die wij ook bij de corporatiebestuurders aantreffen, zoals durf, gericht op samenwerking, doorzettingsvermogen en gedrevenheid om iets te willen betekenen voor de wereld. En ook veranderingsgezindheid en optimisme kwamen we wel tegen.

Vitaliteit

Volgens 't Nut² vraagt ondernemen met maatschappelijke betekenis van leiders dat zij zich bewust zijn van hun rol en positie in een maatschappelijk krachtenveld. Het gaat om het verwerven van legitimiteit, het creëren van speelruimte, een stevige dadendrang en een persoonlijke hang het goede te willen doen. Ondernemen met maatschappelijke betekenis heeft iets van bewegen 'tegen de orde in'. Het is ondernemen met verschil en lijkt te gaan over zelfbewustzijn, een gevoel van verantwoordelijkheid en een kritische en betrokken opstelling.

Dat kan een bron zijn voor anderen om zich eveneens duidelijker en meer betrokken in te zetten. Dat geeft energie, brengt scherpte in de discussie en omgang met elkaar, en bevordert een verantwoordelijke en zelfstandige opstelling. Het geeft iets fris. Deze vitaliteit en dit leiderschap troffen wij vooral aan bij een jonge milieubelangen-organisatie.

² *Leiderschap in maatschappelijke ondernemingen*. 't Nut 21. Groningen, januari 2008.

Ontsporing

We weten ook dat leiderschap een kwestie van attributie is: als leider word je op het schild gehesen; geen leiders zonder volgers. In die verhouding ligt eveneens de kiem van ontsporing: leiders die geen tegenspel meer krijgen of 'vergeten' dat te organiseren. Is dat anders bij maatschappelijk leiders?

Geen leiders zonder volgers. In die verhouding ligt eveneens de kiem van ontsporing.

Enkele van onze leiders van woningcorporaties leken zich bewust te zijn van de riskante kanten van hun rol en positie; de voorbeelden van zich verrijkende corporatiebestuurders zijn bekend. Tegelijkertijd maakt het 'geval DSK' duidelijk dat het beoordelen van de maatschappelijke leiderschapskwaliteiten geen eenvoudige kwestie is: wat zegt 'het incident' over de kwaliteiten van de man als leider van het IMF?

Hier dient zich een interessant onderzoeksterrein aan; niet alleen naar de eigenschappen die het goed functioneren van een (maatschappelijke) leider ondermijnen maar vooral naar het psychologisch vermogen om die factoren te kunnen reguleren.

Bruggenbouwen

Leiderschap is vanzelfsprekend niet voorbehouden aan de hoogste leiding. Dat tref je overal aan in een organisatie. Jaap Boonstra³ heeft het over *initiatiefnemers*, *betekenisverleners* en *gangmakers*. Iedereen kan dus maatschappelijk leider zijn en dat lijkt te gaan over zelf leiding en verantwoordelijkheid nemen. Daaraan is in deze tijd eens te meer behoefte.

De systeemcrisis maakt duidelijk dat maatschappelijke vraagstukken zich niet (meer) binnen afzonderlijke bedrijfskolommen laten oplossen. Daarvoor zijn ze te complex en te zeer onderling verweven. Denk aan de schuldenproblematiek, duurzaamheidsbevordering, openbare veiligheid

³ Jaap Boonstra. *Leiders in cultuurverandering – Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen*. Van Gorcum, 2010.

⁴ Pieterjan van Delden. *Samenwerking in de publieke dienstverlening – Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Eburon, 2009.

Maatschappelijk leiderschap

Is leiding geven aan een maatschappelijke organisatie wezenlijk anders?

en leefbaarheid, sociale mobiliteit e.d. Dat vraagt een andere samenwerking tussen bedrijfskolommen om tot een transitie naar duurzame oplossingen te komen. Hier ligt kans voor maatschappelijk leiderschap, in het bijzonder het creatief omgaan met de spanning tussen uiteenlopende en onvergelijkbare belangen.

Onderzoek onder professionals in de wijk⁴ heeft geleerd dat samenwerking tussen verschillende bedrijfskolommen goed kan werken. Verschillende jeugdhulpverleners nemen zelf initiatief om creatieve oplossingen te bedenken om specifieke probleemgevallen samen aan te pakken. Daarin durven zij ook hun persoonlijke beperkingen met elkaar te delen: men neemt verantwoordelijkheid en brengt zichzelf in. Daarmee ligt persoonlijk leiderschap aan de basis van het samenbrengen en overbruggen van verschillen en belangen. Misschien is dat in essentie het kenmerk van de maatschappelijk leider: bruggen willen en kunnen bouwen. | Md



*het kenmerk van de maatschappelijk leider:
bruggen willen en kunnen bouwen.*

11

† Co de Koning 1935 - 2011



Op 3 juni jl. overleed Co de Koning, medeoprichter van bureau Horinga & De Koning, bestuursadviseur. Co was een inspirerende professional, een onderhoudende verteller, en een hartelijke mentor. Ik maakte in de jaren '80 enkele jaargangen deel uit van de redactie van *Bestuursjournaal*, Co's 'eigen' blad, uitgegeven door Kluwer. De vergaderingen in het befaamde Amsterdamse tuinhuis van Co waren steeds boeiende, unieke discussies van zeer goed ingevoerde managers en adviseurs.

Bestuursjournaal diende in 1992 als lichtend voorbeeld bij het oprichten van *MD Journaal*, nu *Tijdschrift voor MD*. In naam, kleurstelling, redactionele samenstelling en organisatie, vertrok *MD Journaal* uit dezelfde haven. Later maakten we andere keuzes en werden de gelijkenissen minder.

In De Duif, tijdens de afscheidsbijeenkomst van Co, realiseerde ik me weer hoeveel indruk hij destijds op me maakte, hoe inspirerend zijn voorbeeld was. Het bleek daar nog eens dat hij dit effect had op honderden anderen. Hij leefde volop, inspireerde, was de vertrouwensman van menig Raad van Bestuur, en deelde zijn vele gaven gul met familie, vrienden en collega's.

Rino Schreuder