

Richting bepalen en antennes gebruiken

“Of corporaties nog bestaan over twintig jaar? Ik denk het niet, zeker niet in de huidige vorm. Eerlijk gezegd vind ik de organisatievorm ook niet interessant. Corporaties zijn een middel om een taak uit te voeren. Die taak bestaat er uit om mensen goed laten wonen in betaalbare huisvesting, voor zover zij daarbij ondersteuning nodig hebben. Die taak vind ik wel interessant. Maar hoe daaraan uitvoering wordt gegeven? Als we dat op een andere betere manier kunnen uitvoeren dan met corporaties, dan moeten we dat doen.” Gerrit Teunis, directeur Beter Wonen Vechtdal, heeft uitgesproken ideeën over de sector en de wijze waarop deze zich de laatste jaren heeft ontwikkeld.

Daarnaast ziet hij wegen om in de toekomst op een andere wijze invulling te kunnen geven aan de taak waarvoor corporaties ooit zijn opgericht. Die toekomst vraagt een ander type leiderschap. Over die ontwikkeling en over dat leiderschap publiceerde Gerrit Teunis onlangs een boek: ‘Spoken wonen niet in huizen’. Voor ons reden om met hem verder in gesprek te gaan.

Meer variatie in huisvesting



Een ding is zeker, aldus Gerrit Teunis. De toekomst zal een bredere schakering van huisvestingsvormen kennen, dan nu. “Over twintig jaar ziet de volkshuisvesting er anders, denk ik. Dat kun je nu al zien bij de jongere generatie. Voor deze generatie is het vanzelfsprekender om een huis te kopen, dan voor mijn leeftijdsgenoten. Jongeren denken anders, vinden andere dingen belangrijk en dat geldt ook voor de manier waarop ze willen wonen. Daar zullen we op moeten inspelen. In de USA – voor mij echt niet de ideale maatschappij, hoor - wordt veel meer uitgegaan van de zelfredzaamheid van mensen en dat spreekt me toch wel aan. Die zelfredzaamheid kan vorm krijgen in de ontwikkeling van coöperaties bijvoorbeeld, waar mensen zich inkopen in een woonwijk of woningcomplex. In Duitsland bestaan zogenaamde ‘Genossenschaften’, die doen daaraan een beetje denken. Afhankelijk van de situatie zullen wellicht meer mensen kopen, of toch blijven huren. Dat zal ook steeds variëren. Er blijft een groep mensen die door omstandigheden minder zelfredzaam zijn en dat ook blijven. Daar zullen we als gemeenschap voor moeten blijven zorgen, in de een of andere vorm. Ik kan dus me voorstellen dat er in de toekomst veel meer variatie bestaat in huisvesting ook voor mensen met een laag inkomen. Daarover moeten wij in gesprek gaan met mensen die op een andere manier aankijken tegen wonen, dan de mensen die nu grotendeels het woonbeleid bepalen. Ook vind ik dat we rekening moeten houden met hoe de maatschappij zich in de toekomst verder gaat ontwikkelen. Ik pleit daarom voor flexibiliteit.”

Zeilboot

In een van zijn blogs gebruikte Gerrit Teunis daarvoor de metafoor van een zeilboot, om precies te zijn een Optimist. Voor de niet-zeilers onder ons: een Optimist is een klein, wendbaar zeilbootje,

waarin jongeren vaak de basistechnieken van het zeilen zich eigen maken. Waarom de metafoor van een zeilboot?

Gerrit Teunis: "Omstandigheden veranderen snel. De omstandigheden waarin corporaties nu werken, verschillen aanmerkelijk van de omstandigheden van 2007. Corporaties die flexibel daarop kunnen inspelen zijn beter in staat om aan de vraagstukken van nu tegemoet te komen dan corporaties, waarbij de beleidsvorming en de besturing te vergelijken is met een mammoettanker. Volgens mij is het belangrijk om een richting uit te zetten, op basis van een doelstelling en vervolgens daarin veel ruimte te laten voor koerswijzigingen. Met andere woorden: we gaan naar het westen en waar we precies uitkomen, is afhankelijk van de weersomstandigheden en de haven die op dat moment belangrijk is. Of in volkshuisvestingstermen: corporaties zijn opgericht voor mensen met specifieke huisvestingsvraagstukken en het antwoord op de vraag hoe we daaraan het best tegemoet kunnen komen, kan er over vijf jaar wel eens anders uitzien dan we nu kunnen voorspellen. We zullen daarom wendbaar moeten blijven."

Boot en bemanning

Welk type boot, bemanning en kapitein hoort bij deze toekomstige ontwikkeling? Of met andere woorden, hoe is de door Teunis gewenste flexibiliteit te organiseren? Allereerst kijken we naar de schaalgrootte van de organisatie. Corporaties met een beperkte schaalgrootte zijn in de visie van Gerrit Teunis beter in staat om als een zeilboot flexibel in te spelen op ontwikkelingen dan de mammoetorganisaties die hier en daar door fusies en schaalvergroting zijn ontstaan. "Het gaat om bestuurbaarheid. Als bij mij in de organisatie een op de tien mensen mijn beleid niet ondersteunt, dan gaat het om hooguit vier personen. Die omvang is beperkt en ik weet wie het zijn. Bij grote corporaties kan het om tientallen mensen gaan en dan kan de uitvoering van het vastgestelde beleid toch best lastig worden. Daarnaast hebben grote corporaties meer overhead en zijn daardoor minder efficiënt. Tot slot de relatie met huurders. De klantgerichtheid van grote corporaties is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit en de persoonlijke motivatie van medewerkers. Die kan goed zijn, maar die is niet te sturen of te beheersen. Als directeur-bestuurder van een relatief kleine corporatie weet ik wat er speelt in contacten met klanten. Ik kan veel gemakkelijker invloed uitoefenen op de klantgerichtheid van mijn organisatie."

Om de flexibiliteit van zijn organisatie te borgen heeft Gerrit Teunis een zogenaamd J-team in het leven geroepen: een team van jonge medewerkers, die op een andere verfrissende wijze tegen het werken bij een corporatie aankijken. "Het J-team is bijvoorbeeld veel meer thuis in sociale media dan wij, kijken op een andere wijze tegen het werken aan. Zij zijn op een bepaalde manier veel meer zelfbewust en dat zet ons aan het denken over de toekomst van ons werk. Ik vind dat belangrijk. Aan de andere kant stelt het mij ook vaak voor ongemakkelijke vragen, omdat een aantal vanzelfsprekendheden ter discussie komen te staan."

Veranderen en delen

En daarmee komen we op het thema 'leiderschap'. In zijn boek gaat Gerrit Teunis uitgebreid in op vier uitdagingen van directeur-bestuurders van nu en van de toekomst. De allereerste uitdaging betreft... 'het vinden van de balans tussen zijn angst voor verandering, zijn drang naar zekerheden en tegelijkertijd ook zijn nieuwsgierigheid maar verandering en de wens om kansen te pakken', zo schrijft Teunis in zijn boek. Gerrit Teunis: "Veranderen is echt niet altijd leuk. Managers doen altijd wel alsof, maar het is niet zo! Ik merk het ook in mijn eigen werk. Als ik meer ruimte geef aan ideeën

van medewerkers, bijvoorbeeld het J-team, dan raak ik de controle kwijt en dat kan onverwachte spanning geven. Het is goed om je daarvan bewust te zijn en de dialoog met anderen aan te gaan om de gewenste balans te vinden.”

De tweede uitdaging voor bestuurders is te omschrijven als ‘durven delen’. Daarbij gaat het volgens Teunis om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen, maar ook om open te staan voor ideeën van anderen, zowel binnen je organisatie als daarbuiten. “Luisteren naar anderen, je eigen ideeën ter discussie stellen en dat zichtbaar maken. Leren van anderen en je daarin open opstellen. Dat is niet altijd gemakkelijk. Het is me wel gelukt om op die manier meer mensen te betrekken bij veranderingen bij Beter Wonen Vechtdal bijvoorbeeld. Dat is van belang voor de ontwikkeling van deze corporatie geweest en dat is het nog.”

Antennes openzetten en durven gebruiken

Belangrijk voor directeur-bestuurders is verder nog ‘hoe je erin zit’, volgens Gerrit Teunis. Oftewel wat zijn je drijfveren? Waarom doe je wat je doet? Voor Beter Wonen Vechtdal ligt dat besloten in de woorden ‘Voor elkaar’. Dat betekent dichtbij de huurder blijven. “Ik werk voor mensen, de term vastgoed zit niet in mijn vaste taalgebruik. Ik vind het belangrijk om regelmatig huurders te spreken en bij hen op bezoek te gaan. Dat houdt me scherp om te weten waarvoor ik werk. Ik vind het bovendien een onderdeel van ‘antennes’ gebruiken; weten wat er gebeurt in de samenleving, door contact te houden met een zo groot mogelijke verscheidenheid aan mensen. Het betekent ook vertrouwen hebben in dat er meer mensen zijn met een waardevolle manier van kijken op wonen. Ik denk daarbij aan de jeugd, aan vrouwen, aan mensen die anders denken dan ik. Daardoor ontwikkelen we met elkaar een beter perspectief dan dat ik in mijn eentje kan opbouwen. En dat betere perspectief moet dan de basis van het besluit zijn.”

De laatste uitdaging die Gerrit Teunis in zijn boek beschrijft is misschien nog wel de lastigste. “Het heeft te maken met zelfonderzoek en kwetsbaar opstellen. Ken je beperkingen, weet waar je kwaliteiten, je sterkten en je zwakten zitten. Alleskunnners bestaan niet, schrijf ik in mijn boek. Durf aan jezelf te twijfelen en laat dat zien. Dat gebeurt nu nog veel te weinig binnen de sector. Het zou goed zijn als mensen elkaar meer vragen zouden stellen dan nu gebruikelijk is, ook of misschien wel juist op bestuurdersniveau. Dat zou de kwaliteit van corporaties alleen maar goed doen.”

Meer lezen over de ervaringen en ideeën van Gerrit Teunis?

Het boek ‘Spoken wonen in huizen’ is als paperback verkrijgbaar via de website van Beter Wonen Vechtdal en – Engelstalig - als ebook via Amazon en de Apple iBook Store

Juli 2012

Carry Bomhof, Bureau Samenspel

Hanneke de Zwart, Corporaad