

## **Corporaties In Beweging**

Enige bespiegelingen over de functie en werking van strategie

Discussiepaper

ASRE Onderzoeksseminar april 2008

**Ir. H.M. Koolma**

*Discussienota ten behoeve van het ASRE Onderzoeksseminar van 24 april 2008 over het thema 'Strategievoering van woningcorporaties'.*

## **Inhoudsopgave**

2. Strategie als verhaal dat mensen in beweging zet.....	3
3. Strategie: laverend tussen verliesaversie en zelfoverschatting.....	3
4. Managerial moral hazard.....	4
5. De aanleiding voor strategie en strategische bewegingen.....	5
6. Strategische activiteiten onder corporaties.....	7
7. De noodzaak of de kortzichtigheid van strategische afzondering .....	9
8. Strategisch voorraadbeleid en portfoliomanagement .....	12
9. Conclusie.....	13

## 1. Introductie

Dit paper is een bijdrage aan een onderzoeksseminar van de Amsterdam School of Real Estate. Er worden twee papers over woningcorporaties ingebracht. De een op basis van een afgerond proefschrift met een bedrijfskundige invalshoek; de ander naar aanleiding van een bijna afgerond promotieonderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. Het laatste is een onderzoek dat loopt bij de vakgroep Bestuur & Organisatie van de Vrije Universiteit.

Men zou kunnen zeggen dat er een bedrijfskundig en een bestuurskundig proefschrift tegenover elkaar staan. In mijn onderzoek is het gedrag van woningcorporaties als organisatie centraal gesteld. In dit opzicht is er geen grote verschil tussen de twee promotieonderzoeken. Het gaat in beide gevallen over de vraag hoe woningcorporaties als organisatie functioneren. Wel is er uiteraard een verschil in opzet tussen de onderzoeken, zowel wat betreft de gebruikte literatuur als de manier waarop de woningcorporaties zijn onderzocht.

Aangezien ik mijn onderzoek naar verwachting dit najaar hoop te verdedigen, is het niet gepast om van dit paper een voorpublicatie van mijn proefschrift te maken. Om die reden is er een thema van het onderzoek uitgelicht. Om een discussie in het seminar te voeden heb ik gekozen voor het thema strategie. Strategie is hetgeen organisaties aanvoert op het moment dat ze in beweging komen. Uit Aldert Dreimüllers onderzoek komt het beeld naar voren dat corporaties langzaam in beweging komen. De eerste opwelling van een lezer zou dan zijn: 'laten ze kiezen voor een voortvarender strategie!'

Zoals een aankomend wetenschapper betaamt, trek ik geen overhaaste conclusies. In dit paper ga ik in op de vraag wat strategie inhoudt, waarom strategie nodig is maar vaak ook niet of zelfs averechts werkt. Dit doe ik aan de hand van literatuur. Met enkele bevindingen uit het promotieonderzoek en observaties uit mijn 25 jaar veldervaring belicht ik consequenties van de gekozen strategieën. Ik besluit met enige uitgangspunten voor de keuze van strategie door woningcorporaties. De gedachte hierbij is dat strategie niet alleen tot meer beweging zou moeten leiden, maar dat deze vooral ook de woningcorporaties in hun bediening van de lokale samenleving zou moeten versterken.

## **2. Strategie als verhaal dat mensen in beweging zet**

'Groots en meeslepend wil ik leven!' schreef Marsman ooit. Op de vraag waarom dat niet lukt lijkt Elsschot het antwoord te hebben: '... tussen droom en daad staan wetten in den weg en praktische bezwaren'. Elsschot wordt vaak geciteerd zonder dat mensen weten wat er aan deze regel vooraf gaat en wat er op volgt. Het gaat om de afweging van een man die na jaren huwelijk uitgekeken is op zijn vrouw, haar niet verlaat voor een 'ander lief' (de droom) maar haar ook niet 'doodslaat' (de daad). Wat hem rest is bewegingloos en vervaarlijk kijkend te zitten bij het vuur.

De vraag waarom mensen telkens een dergelijk vrouwonvriendelijk gedicht wensen te citeren is nu niet aan de orde. Het feit dat Elsschot veel geciteerd wordt, ook in kringen van openbaar bestuur en organisatie, is wel een illustratie van schijnbare vanzelfsprekendheden en kortzichtigheid die ook optreden bij het verschijnsel strategie: er is een smeulende ambitie, maar voor wat er aan de afweging vooraf gaat en voor wat de consequenties en de morele implicaties zijn is te weinig aandacht. In dit betoog kom ik terug op het risico van illusies en kortzichtigheid.

Er is een omvangrijke literatuur over strategie, met auteurs en publicaties die in hun behandeling van het verschijnsel een palet tonen van een meeslepend enthousiasme tot een bijtend cynisme. Pascale schrijft over een wonderlijke verslaving aan strategie. De bestuurskundige Wildavsky, meester in het cynisme, schrijft over strategische planning: 'If planning is everything, maybe it's nothing'. In de geest van Aristoteles kan gezocht worden naar de middenweg. Die is met elkaar uitsluitende oordelen over strategie moeilijk te vinden en nog lastiger te bewandelen.

Ik neem het standpunt in dat strategie nodig is om mensen in beweging te zetten, maar hun tegelijkertijd in een mentale staat brengt dat ze hun eigen handelen niet meer goed beoordelen. Om duidelijk te maken hoe dit komt, maak ik weinig gebruik van de bekende strategieliteratuur, maar put ik vooral uit het werk van een aantal cognitief-psychologen, namelijk Kahneman, Tversky en een aantal collega's. Hun werk wordt in de economie als baanbrekend gezien. Kahneman heeft er zelfs een Nobelprijs voor gekregen.

## **3. Strategie: laverend tussen verliesaversie en zelfoverschatting**

Kahneman en Tversky hebben met experimenten laten zien dat de mens aversie tegen verlies en falen heeft. Anders dan in de klassieke economie laten mensen bij hun persoonlijke beslissingen verlies zwaarder wegen dan winst, zelfs meer dan twee keer zo zwaar. Dit psychische verschijnsel heeft te maken met hechting. De neiging om te behouden wat men heeft is sterker dan de neiging om iets nieuws te krijgen. Dit bepaalt niet alleen de zogeheten 'pay-offs' van mensen experimenten, het is terug te vinden in allerlei beslissingen die mensen dagelijks nemen, of juist niet nemen. Ook bijvoorbeeld de tot voor kort onverklaarbare patronen in de beslissingen van professionals in de financiële wereld blijken met deze theorie te verklaren.

Een mens die een sterkere faalangst heeft dan een streven naar succes komt tot niets. Mensen blijken zich evenwel onder tal van omstandigheden staande te houden. Ze komen toch in beweging. Er is dus iets waarmee ze zich over de hobbel heen zetten. Dat 'iets' is een optimistisch maar ook voorbarig geloof in eigen kunnen. Het is de illusie dat men zaken aan kan die men nog niet beheerst. Mensen kunnen zelf een voorspiegeling hebben van een succesvolle gang van zaken. Ze kunnen een dergelijk beeld ook van iemand afkijken of bijvoorbeeld aannemen van een charismatisch leider. Alleen en in georganiseerd verband durven mensen over hun verliesaversie en faalangst heen stappen, soms met enorme successen, soms ook met als historische drama's tot gevolg. Denk bijvoorbeeld aan Mao met zijn 'grote mars voorwaarts'.

Kahneman verwoordt in een artikel met Lavallo de twee kanten van de mens als: 'timid choices and bold forecasts'. De mens is een angstvallige kiezer en een onvoorzichtige en zelfoverschattende voorspeller. Met deze tweede eigenschap zet hij zich over de faalangst heen. In deze tegenstrijdige combinatie ligt de sleutel van het menselijk handelen, ook van beslissers in organisaties, zoals managers. Strategie is in dit onderscheid

gemakkelijk te herkennen.

Een andere auteur, de econoom Akerlof, is ingegaan op ontwijkgedrag in organisaties. Ontwijkgedrag staat in de psychologie bekend als procrastinatie, hetgeen letterlijk 'voor morgen' betekent. De cognitieve psychologie onderscheidt twee soorten ontwijkgedrag:

- Passieve taakontwijking: men durft de taak niet aan en vervalt in passiviteit;
- Actieve taakontwijking: men komt wel in beweging maar maakt de taak niet af of zoekt andere aantrekkelijkere taken.

Passieve taakontwijkers zijn vaak bewust van hun falen en schamen zich; actieve taakontwijkers zijn daarentegen zelfs enthousiaster dan mensen die hun taak naar behoren uitvoeren en afmaken. Actieve taakontwijkers komen wel in beweging, maar lopen om hun taak heen als deze te complex is, of als ze op de taak uitgekeken zijn. Actieve taakontwijking kent dus twee houdingen: onzekerheid bij complexe nieuwe taken en verveling bij bestaande langer lopende taken. Strategie is te herkennen in actieve taakontwijking. Het is echter niet zo dat strategie per definitie ontwijkend van aard is. Aandacht is ook nodig voor het feit dat het ontwijkgedrag ook zit in 'dingen doen', zonder vast stellen of ze daadwerkelijk een succes zijn. Economen plaatsen intenties tegenover consequenties. Strategie is vooral de intentie of ambitie om succesvol te zijn.

#### **4. Managerial moral hazard**

Akerlofs greep uit de 'winkel' van de psychologie blijkt nog om een andere reden raak. Er is een stroming binnen de economie die zich bezig houdt met de verhouding tussen principaal en agenten. De principaal kan een eigenaar of toezichthouder zijn van een onderneming die in handen van een manager gegeven is. Managers (de agenten) vertonen binnen deze verhouding gedrag dat niet in het belang van de onderneming is. In essentie zijn er twee richtingen in dit gedrag:

- Gemakzucht, waarbij noodzakelijke veranderingen in de organisatie, haar productie en dienstverlening achterwege blijven en de manager volstaat met een administratieve vervulling van zijn taak en zodoende zijn persoonlijk risico in de verhouding met de toezichthouder minimaliseert;
- Het ontwikkelen van activiteiten die de zelfzucht van de manager dienen en die gepaard gaan met omvangrijke kosten en grote risico's. Een deel van deze activiteiten liggen de sfeer van direct materieel eigen belang. Een ander deel ligt in een sfeer waar direct materieel belang niet aantoonbaar is, maar waar persoonlijke interessevelden (hobby's en stokpaardjes) en prestige de doorslag geven. Oneconomische schaalvergroting, 'empire building' zoals men dat in de literatuur noemt, valt in beide categorieën.

Het gedrag staat bekend onder 'managerial moral hazard'. De twee schadelijke neigingen ('incentives') zijn passieve en actieve ontwijking van de taak die de manager heeft om het belang van de onderneming te dienen. Het is voor de toezichthouders en eigenaren de opgave om het risico van moral hazard in het gedrag van de manager te minimaliseren. Het lastige is dat het balanceren is tussen twee kwaden: angstvallige voorzichtigheid en breedsprakige roekeloosheid.

Er is vooral ook een informatieprobleem. De toezichthouders kunnen vooraf niet goed beoordelen of de manager met zijn voorgenomen beslissingen te weinig initiatief neemt of onnodige grote risico's zoekt. Achteraf is vaak niet goed vast te stellen in welke mate succes of falen van de onderneming aan de beslissing van de manager toe te schrijven is. Als de toezichthouder de strategische handelingsruimte van de manager helemaal dichttimmert met gespecificeerde contracten, komt de beslissing eigenlijk bij de toezichthouder te liggen. Bovendien mist de manager dan gegarandeerd de mogelijkheid om in nieuwe omstandigheden de beste beslissing te nemen. De manager zal niet meer doen dan hem opgedragen is, ook als hij weet dat er verkeerde beslissingen genomen zijn.

Het is dus veel te simpel om elke beweging die een manager voor de organisatie in gedachte heeft goed te vinden. Hambrick en D'Aveni signaleren bijvoorbeeld

hyperactiviteit als voorbode van falen van sectoren. De vraag van strategie bevat dus een dilemma. Niet elke beweging is goed of is, preciezer gesteld, een beweging de goede kant op met de juiste doelen.

## **5. De aanleiding voor strategie en strategische bewegingen**

'Strategie is goed, strategie moet' is niet direct het motto van dit betoog. Er gaat vaak al iets mis voordat men een strategie gaat kiezen. Zowel de Nederlandse bestuurskundige Snellen als Mintzberg vermelden bij hun behandeling van strategie het verschijnsel van turbulentie. Organisaties hebben te maken met een wereld die niet stil staat. Organisaties hoeven zelf niet direct onder druk van een turbulente omgeving te staan. Schon en Nutt hebben er op gewezen dat de turbulentie van de betrokken managers zelf uit kan gaan. Circa 30 jaar na hen doen Hambrick en Chatterjee een zelfde observatie. Ze constateren dat het afhangt van de omstandigheden of een persoonlijke veranderingsdrang van een manager op zijn plaats is. In turbulente omgevingen kunnen ondernemingen gebaat zijn bij een narcistische leider die zich zelf tot middelpunt van een groots en meeslepend drama maakt. Ze brengen de ondernemingen in beweging en boeken grote successen of maken grote brokken. Een dergelijke opportunistische aanpak is voor die ondernemingen in ieder geval raadzamer dan afwachten in lijdzaamheid. In niet-turbulente omstandigheden zijn ondernemingen beter af met minder uitbundige leiders die over meer zelfbeheersing beschikken.

Hoe gaat zelfturbulentie in zijn werk? Een manager roept uit persoonlijke onvrede met de gang van zaken het beeld op dat de omgeving volop in beweging is, en dat men niet kan achterblijven. Als dit verhaal overgenomen wordt, gaat het een eigen leven leiden. Op een gegeven moment is het verhaal van beweging werkelijkheid, omdat iedereen in een sector de verhalen voor waar aanneemt en als in een kettingreactie op elkaar reageert. Schelling noemt dit soort verschijnselen self-displacing prophecies.

Een voorbeeld van een feitelijke beweging is het proces van schaalvergroting. Schenk verklaart fusiegolven met behulp van kuddegedrag. Er is dan geen economische beweegreden tot schaalvergroting, maar een strategische. Ook hier komt de verliesaversie weer om de hoek kijken. In de fusiegolf zijn de organisaties die niet fuseren achterblijvers en verliezers. Fuseren is volgens Schenk ingegeven door het vermijden van spijt. Het idee dat men mee moet doen om niet achter te blijven is een belangrijke aanleiding voor volgers om een bepaalde strategie na te volgen. Schenk suggereert dat de schaalvergroting geen gevecht om de gunst van de klant is. Fusiegolven zijn volgens hem een 'strijd om elkaar'.

Voor de eerste bewegings in de kudde zijn er andere overwegingen. March signaleert dat in competitieve velden de eerste innovatoren ('early adaptors') gedreven zijn door een zoeken naar prestatieverbetering en vernieuwing. Er treedt na de eerste initiatieven vervolgens een institutionalisering van het innoveren op, dat na verloop van tijd steeds minder vernieuwend is. De strategische verhalen worden gelijkkluidender: men praat elkaar in steeds kortere kringen na. De communicatiewetenschapper Van Ginneken noemt dat rondzingen van netwerken. Fudenberg en Tirole noemen het 'signal jamming' omdat zij stellen dat dominante actoren het rondzingen bewust in de hand werken en daarmee andere informatie wegdrücken.

Economen hebben afgelopen jaren allerlei verschijnselen van kuddegedrag beschreven en er ook modellen ontwikkeld waarmee dat gedrag gesimuleerd kan worden. Voor een verklaring moeten we verder zoeken. Marris, Manne en Williamson hebben halverwege de jaren zestig elk een publicatie uitgebracht over de competitie onder managers die leiding geven aan ondernemingen die niet hun eigendom zijn. Manne noemt de competitie een 'market for corporate control'. Het is een gevecht om dominantie in de markt. Managers of managementteams vechten om de beheersing van operationele eenheden in de markt. Deze strijd gaat gepaard met een afname van marktconcurrentie en een toename van hiërarchie, ofwel private bureaucratie.

Marris beschouwt het verschijnsel breder dan alleen het vraagstuk van schaalgrootte en

markt versus hiërarchie. Managers van ondernemingen zoeken elkaar op en ontwikkelen een vorm van rivaliserend gedrag. Dit gebeurt met een retorische competitie, zoals Michels die ooit beschreven heeft voor de sociaal-democratische partij in Duitsland. Het is een opportunistische strijd met verhalen, pakkende strategische verhalen vol goede bedoelingen en lonkende vergezichten. De scheiding tussen eigendom en leiding brengt managers er volgens Marris toe om andere criteria voor succes of falen te hanteren dan de bedrijfsresultaten. Groei, schaalgrootte maar ook het eigen inkomen zijn indicatoren voor succes. Het zijn de benchmarks binnen de groep.

Festinger heeft voor dit verschijnsel de theorie van de sociale vergelijking opgesteld. Ongeacht waar het om gaat, zoeken mensen gelijke in een bepaalde competentie op. In zo'n groep 'groeien' verhalen over prestaties gemakkelijker dan de prestaties zelf. Niet aan de absolute prestaties meet men zich af, maar men doet dit in onderlinge vergelijking met de verhalen over prestaties als basis. Recent onderzoek laat zien dat de theorie van de sociale vergelijking een universele geldigheid heeft. Nieuw is het inzicht dat ook in situaties waarin een absolute prestatiemetingen mogelijk en beschikbaar zijn mensen toch door middel van sociale vergelijking oordelen vellen over de competenties binnen de groep.

Wat leveren deze strategische activiteiten op als prestaties van ondergeschikt belang zijn? Op dit punt leveren Schelling en Goffman met hun verhandelingen over strategische interacties bruikbare inzichten. In rivaliserende omstandigheden loont het om indruk te maken. Goffman noemt dit impressiemanagement. Met de strategische verhalen en de 'scores' op de prestatiesubstituten vestigt men reputaties, en er ontstaat er een verdeling van informele status. Het lijkt een schijnvertoning, maar het werkt wel. De moed zinkt eventuele opponenten in de schoenen volgens Kahneman en Tversky. Sommige wetenschappers storen zich aan de optimistische arrogantie van managers in toonaangevende organisaties. De realiteit is echter, zo stellen Kahneman en Lavallo, dat blaken van zelfvertrouwen meer overtuigt dan de voorzichtigheid van risicomijdende en risicobeheersende managers.

Scott, Meyer en Rowan wijzen er op dat deze verschijnselen zich meer voordoen bij wat zij noemen zwaar geïnstitutionaliseerde velden. Verhalen gaan een eigen leven leiden, worden niet getoetst en kunnen zich ontwikkelen tot mythes. Zij signaleren ook dat er een ontkoppeling optreedt tussen legitimatie enerzijds en effectiviteit en efficiëntie anderzijds. Op het institutionele veld is legitimatie als buit binnen te halen los van de prestaties van de organisaties. De strategische activiteiten raken gericht op die legitimatie en de prestaties raken uit beeld. Op het verschijnsel van de ontkoppeling kom ik nog terug.

Tot op heden heb ik het wel over rivaliteit maar niet over doelen gerept. Competentiegroepen en institutionele velden zijn de plaats waar strategieën uitgedragen en opgepikt worden. Anders dan organisaties zijn dit geen doelgerichte maar doelzoekende en reputatiegedreven sociale verbanden. De doelen staan niet van te voren vast. Het is zelfs zo dat alles wat reputatie oplevert een doel kan worden. De reputatie ontstaat op het moment dat een groepslid iets vindt en de anderen het ook willen hebben en hem of haar volgen. Euforie van de vinder zet hen op het spoor. DiMaggio en Powell noemen dit kopieergedrag 'mimetisch isomorfisme'. De eerste vinder heeft baat bij volgers omdat dit de reputatie doet groeien; de volgers hebben baat omdat het kopieergedrag hun niet te verwijten valt. Ze doen wat iedereen doet.

Scharfstein en Stein hebben laten zien dat dit gedragspatroon de verklaring biedt voor kopieergedrag in de wereld van commerciële ondernemingen. Toezichthouders werken hier onbewust aan mee, doordat zij in hun oordelen over de manager afgaan diens reputatie in het veld in plaats van dat zij investeringen op de resultaten beoordelen. Toezichthouders hebben de neiging om mee te doen aan sociale vergelijking.

Er zijn dus tal van omstandigheden waardoor strategieën en strategische activiteiten op andere zaken gericht zijn dan op de doelen en de prestaties van de organisaties. Vanuit het belang van de organisaties en de belangen die organisaties te dienen hebben in hun

omgeving vormen strategieën daarom een risico. Het risico zit er minder in dat een organisatie vanuit een staat van behoedzaamheid overgaat tot maatregelen en investeringen gaat plegen. Het risico zit in het ongerichte van de strategische activiteiten. Hierbij komt ook nog het probleem dat toezichthouders onvoldoende inzicht hebben in de rationaliteit van de beslissingen, zoals onder andere Haid en Jensen laten zien. Marris noemt de matige beoordeelbaarheid van managers een groter risico dan de risico's die verbonden zijn aan de bedrijfsactiviteiten. Marris wijst er ook op dat het ongerichte patroon in het zoekgedrag in combinatie met de onderlinge rivaliteit leidt tot een patroon dat in de biologie te boek staat als 'roaming'. Managers zoeken grenzen op, niet omdat bepaalde beperkingen de bedrijfsuitoefening in de weg staan, maar omdat ze uitdaging zoeken. Met dit gedrag dagen ze eventuele principalen uit, en proberen ze precedenten te scheppen. De meest durvende manager versterkt zijn reputatie onder zijn collega's.

## **6. Strategische activiteiten onder corporaties**

Is de sector van de woningcorporaties te herkennen in dit verhaal? Bevindingen in mijn onderzoek wijzen er op dat er met het richten van strategieën andere zaken spelen dan doelen in de sfeer van de volkshuisvesting. Om te beginnen domineert corporatiegrootte vrijwel alle statistische metingen, ook op punten waar dat niet te verwachten is. De enige plausibele verklaring hiervoor is dat corporatie in de stap van schaalvergroting ook tot strategischer gedrag overgaan.

Zelfturbulentie, het verhaal van een sector in beweging, is niet een initiële daad van enkele corporatiemanager geweest. Het spoor loopt terug naar Heerma met zijn nota over de volkshuisvesting in de jaren negentig. Er sindsdien bijna geen verhaal verschenen dat zonder de zinsnede 'de volkshuisvesting is in beweging'. Het was een aaneenschakeling van verhalen over beweging. Wat en wie waar naartoe bewoog, dat was minder duidelijk. Wel waren er vage noties over 'de markt' en 'professionalisering'.

Opvallend is de bevinding van het Centraal Fonds dat de intern toezichthouders strategie en volkshuisvestingsdoelen als losstaande zaken beschouwen. Strategie, fusies en projectontwikkeling zijn favoriete onderwerpen in de besprekingen met de managers. De volkshuisvesting en ook de bedrijfsvoering zijn zaken voor die ze aan de zorg van de manager over laten. Deze bevinding stamt uit 2003. Er is sindsdien mede door de komst van de VTW meer belangstelling bij de toezichthouders te signaleren voor de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. De onderzoeken van het Centraal Fonds laten niet de opvattingen van de directeur-bestuurders over strategie zien. Ze hebben zich te verantwoorden tegenover toezichthouders die niet afdwingen dat de strategie verbonden wordt aan (kern-)doelstellingen van de organisaties.

De sector van de woningcorporaties vertoont onmiskenbaar een proces van schaalvergroting. Mijn onderzoek maakt duidelijk dat bijvoorbeeld corporaties met beperkte bouwmogelijkheden meer voorkomen in de groep corporaties die recent gefuseerd zijn. Voor de stelling van Schenk dat fusies om strategische en niet om economische redenen plaats vinden heb ik geen direct bewijs. Indirect heb ik de bevinding dat de schaalvergroting niet de kostenefficiëntie en de beheersing van het verhuurproces dient. In de redenen om te fuseren staat de overweging om een 'grote speler' in projectontwikkeling bovenaan. Het gaat dus om posities en een onderlinge krachtmeting. Wat nog opmerkelijker is dat corporaties ook aangeven waarom een fusie niet door is gegaan. Dat komt voornamelijk door overwegingen in de persoonlijke sfeer. Vanuit de ongelijke gewichten van 'winst' en 'verlies' zijn dit de zwaarst wegende argumenten. Opmerkelijk is ook dat corporaties die niet fuseren zich gedwongen voelen om zich te verantwoorden voor het feit dat ze niet mee gaan in de beweging. Ook zonder schaalvergroting zeggen corporaties onder de vlag van het MKW-platform voor midden en kleine corporaties professioneel te zijn. Het is dus een beslissing om niet te fuseren. De wil om te fuseren is een algemene vanzelfsprekendheid geworden. Als je vervolgens een fusiepartner vindt waarmee het 'klikt' komen de inhoudelijke argumenten om te fuseren vanzelf, zoals een corporatiedirecteur dat in een interview met Weggeman openhartig verwoordde.



Niet wetenschappelijk gestaafd maar erg herkenbaar is de observatie dat corporatievertegenwoordigers met hun 'aantal woningen' omgaan zoals Amerikanen te koop lopen met hun salaris. Het is het eerste wat bij gesprekken aan de orde komt. Ze weten vaak ook precies op welke positie ze in de rangorde staan. Kortom het 'aantal woningen' is een belangrijke graadmeter. Het aantal woningen speelt ook een rol bij onderlinge krachtmetingen in de acquisitie. Corporaties zijn ervan overtuigd dat hun kansen bij een gemeente minder zijn als er ook een 'grotere' corporatie aan tafel zit (bron: Cebeon). Indruk maken met het aantal woningen in beheer werkt, alhoewel dat vanuit het oogpunt van projectontwikkeling eigenlijk een irrelevant kenmerk is. Corporatiegrootte is echter een factor van belang bij de strategische interactie tussen corporaties.

Brandsen heeft in een proefschrift vastgesteld dat de innovatiepraktijk van de sector geïstitutionaliseerd is. Hij noemt dat collectieve innovatie, en is daar positiever over dan de door mij geraadpleegde auteurs. Het initiatief tot de succesvoorbeelden van corporaties ligt al veel jaren achter ons. Hij geeft bovendien voorbeelden van succesvolle innovaties die eerst in een lokale veld met vallen en opstaan tot ontwikkeling gebracht zijn, voordat ze hun verspreiding onder andere corporaties gevonden hebben. Tegenwoordig worden allerlei innovaties meteen op het institutionele veld gepresenteerd, zonder dat vaststaat of ze succesvol zijn. Je leest bijvoorbeeld in een vakblad 'Dat callcenters een succes zijn, is evident!', terwijl dat nergens uit blijkt. Verankering van het lerend vermogen en toetsing in een lokale praktijk is nodig om te voorkomen dat initiatieven uitsluitend door zelfevidentie en een proces van geestelijke besmetting een succes worden, volgens Thagard en Surowiecki.

Mijn onderzoek maakt duidelijk dat corporaties als populatie gezien vrijwel ongevoelig zijn voor relevante omgevingsfactoren (vraagaanbodverhoudingen, inkomens en andere huishoudensgegevens). Corporaties handelen onder gelijke omstandigheden verschillend, terwijl gemeten op andere variabelen verschil in omstandigheden niet als verschil in gedrag terug te vinden is. Bijvoorbeeld de verscheidenheid in prioriteitswijken gaan corporaties tegemoet met een uniform pakket aan maatregelen (sloop en verkoop huurwoningen, en de bouw van koopwoningen), een aanpak die ook in cijfers nauwelijks uiteenloopt.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat corporaties vrij consequent complete praktijken van elkaar overnemen zonder deze af te stemmen op hun lokale werksituatie. Er ontstaat daardoor het volgende patroon: corporaties doen iets wel of niet; als ze het doen doen ze het op dezelfde manier. De consequentie hiervan is dat de populatie een lagere variëteit in output bereikt dan bijvoorbeeld met een centraal geleide hiërarchie te bereiken zou zijn. Let wel, dit is geen pleidooi voor terugkeer naar een centrale leiding; het is de constatering dat door convergent denken suboptimaal gebruik gemaakt wordt van de over losse organisaties verspreide intelligentie.

Er is ook een andere verklaring voor omgevingsongevoeligheid. Deutsch heeft er op gewezen dat sommige organisaties zo druk bezig zijn om de omgeving naar hun hand te zetten dat ze niet meer responsief zijn voor die omgeving. Weick noemt dit gedrag 'enactment'. Strategie is dan gebaseerd op de wil om als organisatie autonoom te kunnen beschikken over de output aan de omgeving. Op de lage responsiviteit van de strategie van corporaties kom ik nog terug.

Op het punt van de retorische competitie en de strategische activiteiten op het institutionele veld. In mijn onderzoek beschik ik niet over gegevens die inzicht geven in de tijdsbesteding. Wel is te observeren dat er veel tijd gestoken wordt spreken en toehoren op symposia, deelname aan werkgroepen en directieurenkringen etc. Er is veel activiteit op een non-lokaal veld waar materieel niets meer te halen valt. De rijksoverheid verstrekt geen subsidies meer. Corporaties krijgen door de activiteiten op dat veld geen hogere aandeelhouderswaarde. Ze kunnen evenmin meer financieren. Er is wel een status van landelijk bekende corporatie te bereiken. De voordelen voor de organisaties van deze status liggen wellicht in de sfeer van een hogere zelfachting van het personeel

als gevolg van de landelijke bekendheid. De meerwaarde voor bewoners van landelijke bekendheid van hun verhuurder valt in geld noch tevredenheid uit te drukken. Bewoners beoordelen corporaties namelijk op het onderhoud en de dienstverlening. De meerwaarde is in mijn ogen hoogstens een strategische illusie.

## **7. De noodzaak of de kortzichtigheid van strategische afzondering**

Behalve het idee van de vanzelfsprekende noodzaak van fusies is er nog een ander idee diepgeworteld. Het idee dat je voor strategie los moet komen van de staande organisatie en de lopende werkprocessen. Dit geldt voor de managers maar ook de functie van strategie en beleid. Corporaties met een concernmodel kiezen voor een strategische afzondering.

Er staan overigens hier twee managementfilosofieën tegenover elkaar. Die van het 'hands off' management en van het 'hands on' management. Van mijn confrère heb ik begrepen dat hij vindt dat corporatiemanagers te weinig los komen van hun organisatie. Ik heb echter mijn twijfels over de effectiviteit van strategische afzondering.

In mijn onderzoek staat de mens-tot-mensinteractie centraal. Organisaties beschouw ik als waarden voortbrengende informatiesystemen die bestaan bij de gratie van dit soort interacties, intern maar vooral ook met hun klanten en andere belangenhouders. Ik baseer mijn theorie op interactionistische wetenschappers als Barnard en Goffman. Argyris, een grondlegger van de lerende organisatie, toont zich tegenwoordig ook interactionist. Barnard is het lichtend voorbeeld van bijvoorbeeld Peters en Waterman, die Aldert Dreimüller ook vermeldt. Met hun boek 'in search of excellence' breken zij een lans voor een waardegedreven en mensgerichte vorm van management. Andere auteurs, zoals Porter en Hamel en Prahalad, gebruik ik nauwelijks, omdat die hun aansporing van managers om grootser te denken hen op het spoor van strategische posities, zelfoverschatting en enactmentstrategieën zetten. Hamel en Prahalad zijn voor mij, ook gezien mijn opleiding, spreekwoordelijk met hun oproep aan topmanagers om los van hun organisatie en hun bestaande competenties 'architecten van de toekomst te worden'.

In mijn onderzoek gaat het niet om een stijl van management te propageren. Ik werk wel het begrip uit van de 'institutionele incompetentie'. Dit houdt in dat organisaties door inherente processen en door ontwijkgedrag van het management in een staat vervallen dat ze niet meer kunnen voortbrengen wat ze zich ten doel gesteld hebben en wat de omgeving van ze verwacht. De strategische onthechting blijkt in de praktijk gepaard te gaan met wat Kleinknecht e.a. 'managersbureaucratie' noemen. Dit verschijnsel is ook door Barnard en Merton beschreven. Het gevolg is dat organisaties immobiliseren in plaats van dat ze in beweging komen. De beweging zit alleen aan de top; de uitvoerende functionarissen krijgen ondanks hun betrokkenheid bij hun werk te maken met verveling, frustratie en conflicten met de omgeving. Er is hier ook een begrip voor, namelijk 'beroepszeer'. Managementstijl en beslissingen van managers moeten passen op de situatie waarin zij leiding geven aan organisaties. Onthechting van die situatie draagt niet bij aan de kwaliteit van de beslissingen. Of 'business thinking' de oplossing is voor organisaties in de publieke dienstverlening wens ik met Collins te betwifelen.

Ik heb ook andere overwegingen om aan de effectiviteit van strategische onthechting te twifelen. Niet-strategische managers worden gekwalificeerd met de term 'trained incapacity'. Ze zijn telkens gepromoveerd tot ze op een niveau gekomen zijn dat ze eigenlijk de vaardigheden voor de functie missen. Tegenstellingen in de managementliteratuur tussen managers en leiders of strategen scherpen dit beeld aan.

Zodra mensen buiten hun bestaande competentie gaan opereren gebeurt er iets vreemds. De beleving van beheersing van de nieuwe competentie neemt sneller toe dan de feitelijke beheersing. March en Levinthal spreken van de kortzichtigheid van leren. Kahneman en Tversky c.s. laten zien dat geloof in competentie tot allerlei beoordelingsfouten leiden. Ik heb het 'lerende incompetentie' genoemd. Voortijdige bevestiging van succes door groepsgenoten is funest voor de feitelijke beheersing van

competenties. Institutionele velden zijn bovendien slechte plaatsen om te leren. Directe informatie over feitelijke prestaties is niet voor handen. Men dicht informele leiders op zo'n veld competenties toe die ze niet of nog niet hebben. Nieuwe competenties worden ontwikkeld tot een suboptimaal niveau. Managers trekken hun organisaties in dit soort leerprocessen mee. Het openbaar bestuur kent tal van ongelukkige voorbeelden van organisaties die nieuwe competenties hebben ontwikkeld. Bedrijven hebben meer mogelijkheden om hun falen af te schermen. We moeten het daar doen met concrete voorbeelden van falen (bijvoorbeeld Enron) en schattingen die er op duiden dat een bedroevend laag aantal strategieën succes vol is.

In de wereld van het organisatieadvies is het niet ongebruikelijk om managers aan te sporen tot strategisch gedrag en hun opvatting van hun 'business' is te verbreden. De grondgedachte komt van Levitt met zijn artikel over 'Marketing Myopia'. Snellen noemt dit 'what business are we in' redeneringen. Mintzberg beschimpt de kortzichtigheid van marketing kortzichtigheid. Hij geeft een voorbeeld van een luchtvaartmaatschappij die de businessopvatting verbreedt tot 'werkzaam zijn in het transportwezen' en jammerlijk faalt bij de overname van een taxibedrijf. Op grond van cultuuraspecten acht ik een bestuur van een willekeurige voetbalclub kansrijker.

Het zijn pogingen om managers los te krijgen van hun dagelijkse praktijk en ze geestelijk in beweging te zetten. Er wordt echter geen rekening gehouden met de competentie-illusies, de voorbarige succesbevestiging en onderschatting van de complexiteit van nieuwe taken. Cognitieve psychologen laten ook zien dat er vreemde effecten optreden als mensen bestaande taken en nieuwe taken combineren. De omgang met bestaande taken wordt onnauwkeurig en onzorgvuldig. Dit komt niet alleen omdat er minder aandacht voor beschikbaar is, de behoefte om die taken goed te doen is ook minder. Zowel in de beheersing van de nieuwe competenties als die van bestaande gaan er dingen mis. Dit is geen reden om vernieuwingen na te laten. Het is wel een overweging om de werking van illusies aan banden te leggen en nuchterheid te betrachten.

Er is nog een ander competentie-effect dat belicht moet worden. Als mensen in groepen competenties ontwikkelen neemt de beleving van competentie van de 'ingroup' toe en die van de 'outgroup' af. Dit laatste is een effect in de beleving van de groepsleden. De neiging van professionele groepen om hun cliëntèle als minder competent te beschouwen schept sociale afstand en belemmert de interactie en noodzakelijke informatie-uitwisseling.

Mensen blijken zo in hun taak op te kunnen gaan dat ze het vermogen tot empathie verliezen. Daarbij komt dat in veel professies, ook bijvoorbeeld de wetenschap, abstraheren van de menselijke factor een benadering is die meer aanzien oplevert. Paradoxaal genoeg gebeurt dit ook als de mens een centraal staat in de taak, zoals in de taak van een manager is of in de taak van de organisatie als publieke dienstverlener. Het interactiemechanisme vertrouwen wordt op deze manier uitgeschakeld of gemarginaliseerd. Economisch gezien is vertrouwen het mechanisme dat het meest effectief en efficiënt transacties laat verlopen. Strategieën die de werking van vertrouwen minimaliseren leiden tot hogere transactiekosten en een grotere kans dat organisaties er niet in slagen voort te brengen wat ze willen voortbrengen.

Tot slot nog een vraagstuk van intelligentie en creativiteit. Een idee achter de strategische afzondering is dat managers, verlost van de beslommingen en hectiek van de organisatie, betere beslissingen nemen. Organisaties in beweging brengen verhoogt de complexiteit van de taak van de manager aanzienlijk. Dit betekent een hoger beslag op de cognitieve vermogens van de managers die een strategie moeten bedenken en doorvoeren.

Onderzoek ondersteunt het idee van afzondering niet. Dijksterhuis heeft niet lang geleden laten zien dat 'er voor gaan zitten' ofwel moedwillig denken en redeneren het vermogen om complexe beslissingsvraagstukken met meerdere aspecten en dimensies op te lossen minimaliseert. Dit komt dat de mens dan alleen het bewustzijn op het controlerend niveau aanspreekt. Op een lager bewustzijnsniveau is in informatietermen

de bandbreedte veel groter. Dit werkt alleen als de informatie ook zo rijk mogelijk toegevoerd wordt en het brein kan 'sudderend'. Het vermogen tot patroonherkenning wordt dan ook aangesproken, een gave die de mens van nature heeft en zijn enorme aanpassingsvermogen verklaart. Strategische afzondering gaat gepaard met een gecontroleerde en sterk gefilterde waarneming van de werkelijkheid. Gesprekken, beelden, intrigerende details en dilemma's vallen vooraf al weg. Juist op moment dat er een vraagstuk van patroonherkenning en aanpassing ligt, schakelt de strategische beslisser dit vermogen uit.

Op dit punt lijkt Mintzberg gelijk te krijgen: strategie is intuïtie en planning is analytisch. Dit is echter te zwart-wit. Barnard heeft in 1936 gesteld dat er een afweging gemaakt kan worden welke vraagstukken met intuïtie (non-logical reasoning) en welke met analytisch redeneren op te lossen zijn. Strategie is een combinatie van beide soorten vraagstukken. Er is intussen een hele rij wetenschappers die het idee van een keuze van benaderingswijze ondersteunen. Diverse auteurs wijzen er op dat mensen juist in de benadering van vraagstukken enorm de mist ingaan. Vraagstukken die om een intuïtief benaderende oplossingsstrategie vragen worden gecategoriseerd, gereduceerd, ontdaan van samenhangen en redenerend opgelost, uiteraard met grote fouten. Schelling, Kahneman en Tversky laten ook zien dat allerlei rekenkundige vraagstukken intuïtief benaderd worden. Op dit punt is ook weer het geloof in de eigen competentie een grote stoorzender.

De fout in de keuze van de benaderingswijze zit diep ingebakken en komt voort uit gegroeide opvattingen en institutionalisering. Zucker laat zien hoe meer een groep proefpersonen op een organisatie lijkt hoe groter en persistenter de beoordelingsfouten zijn. Dit gaat gepaard met een veel grotere zekerheid over de juistheid van de beoordeling. Hiërarchie en statusverschil in een groep verhoogt de illusie van zekerheid tot het niveau van onfeilbaarheid. Onder dergelijke omstandigheden is men er van overtuigd dat de beoordeling ontdaan is van emoties. Emotieloosheid van beslissers is eerder een waarschuwingssignaal voor falen dan een teken van professionaliteit.

Sociaal psychologen waaronder Asch hebben in de jaren vijftig al laten zien dat mensen met juiste maar tegendraadse beoordelingen hun superieure informatie niet durven in te brengen in groepen. Formele en informele leiders sabelen tegenspraak vaak neer als gebrek aan loyaliteit en doen dit door de tegenspreker in een frame van negativiteit te plaatsen. Als zij het niet doen, doen andere leden in een groep dat wel. Strategiekeuze en besluitvorming vragen dus een doordachte organisatie van de besluitvormingsomstandigheden en open en onafhankelijke verhoudingen tussen de betrokkenen. In de governancepraktijk spelen dit soort overwegingen. De aandacht richt zich echter meer op de regels van de praktijk dan de bedoeling: waarborgen van goede strategische beslissingen.

Spelen de averechtse effecten van kortzichtigheid en strategische afzondering bij corporaties ook? Genoemd zijn al even de corporaties die met een concernmodel werken. Mijn onderzoek gaat niet op individuele corporaties in. Cebeon spreekt in een onderzoek naar fusies twijfels uit over de effectiviteit van gefuseerde corporaties met een concernmodel. Uit mijn onderzoek komt naar voren dat de transactiekosten toenemen doordat er een 'klein Den Haag' en een 'klein Naarden' aan de keten toegevoegd worden. Corporaties blijken schaalvoordelen voornamelijk door een betere bezetting van management en staf te kunnen bereiken. Bij het concernmodel is er juist geen rem op de overhead. Vooral de splitsing van een corporatie in een deel dat het lokale werkveld bedient en een strategische top die het non-lokale institutionele veld bedient werkt averechts. Er zijn twee podia met twee soorten verhalen en intern die niet te verenigen zijn, een situatie die informatietechnisch alleen met een dode verbinding op te lossen is.

Veel corporaties hebben de stap naar strategisch management nog niet gemaakt, zo is uit Aldert Dreimüllers onderzoek op te maken. Dit biedt in mijn ogen een voordeel. De fout van niet passende strategieën en managersbureaucratisering is nog niet gemaakt en hoeft niet gemaakt te worden.

Wat zich wel aftekent is dat corporaties veel nevenactiviteiten ontwikkeld hebben. Uit mijn onderzoek en ook uit ander onderzoek komt dat zowel assessment en evaluatie van strategische beslissingen achterwege blijft. Commerciële nevenactiviteiten behalen een lager dan commercieel rendement. In mijn onderzoek is duidelijk dat nevenactiviteiten zorgen voor hogere kosten op de gewone bedrijfsvoering. De kerntaak betaalt dus eigenlijk de neventaak, ondanks de 'Robin Hood' mythe. Falen van strategieën is niet vast te stellen, onder meer omdat kosten niet aan activiteiten toegerekend worden ('op één grote hoop') en de opvatting, wat in het volkshuisvestingsbelang is, buitengewoon rekbaar blijkt. Woningcorporaties gebruiken hun ruime middelen vaak ongemerkt om contra-effectiviteit en verliezen als gevolg van strategische beslissingen op te vangen. Fusies en strategie zijn daardoor vrijwel altijd succesvol, terwijl elders slaagpercentages van 25% en 10% genoemd worden. Op dit punt verschilt de corporatiesector wezenlijk van andere sectoren. De consequentie is dat er geen beleving van falen is, terwijl er toch activiteiten niet succesvol zijn. Voor leren is de ervaring van grenzen en fouten onmisbaar, zo ook het trekken van consequenties. Door de vaststelling van falen en beëindiging van niet-succesvolle activiteiten te ontlopen, stellen corporatiemanagers niemand teleur. Dit lijkt sociaal, maar het is een impliciete onverschilligheid ten opzichte van de samenleving die de corporaties te dienen hebben.

## **8. Strategisch voorraadbeleid en portfoliomanagement**

Tot slot nog aan de hand van mijn theoretische literatuur nog enige opmerkingen over de instrumenten die corporaties inzetten bij de ontwikkeling van strategie. Er heeft zich een praktijk van strategisch voorraadbeleid ontwikkeld waarvan ik twee onderdelen uitlicht.

Ten eerste de 'ranking' van complexen. Corporaties verzamelen gegevens over hun complexen en verwerken die tot scores. Op grond van deze scores komt men tot een rangorde. De slechtst scorende complexen komen in aanmerking voor sloop. Vanuit de literatuur zijn er drie kanttekeningen: de gegevensverzameling vindt plaats op grond van beschikbaarheid en volledigheid van de gegevens en niet op basis van relevantie. Zogenaamde hybride informatie – niet volledig, niet eenduidig maar wel relevant – blijft buiten beschouwing. Dit is met name informatie over klantoordelen en de ('externe') marktpositie. Ten derde, verveling wordt een impliciet criterium. Corporatiemanagers en medewerkers die deze rankingsprocedure doorlopen zullen geneigd zijn om op een spreiding ('variety seeking') van maatregelen uit te komen. Men gebruikt echter alleen interne referenties. De consequentie is dat corporaties ook complexen slopen in situaties die gezien de aanwezigheid van de doelgroep en de marktomstandigheden daar niet om vragen. Ik beschouw dit de verklaring voor de bevinding in mijn onderzoek dat corporaties in hun investerings- en desinvesteringsplannen onverschillig zijn voor omgevingsfactoren.

Corporaties maken verder gebruik van een populariseerde versie van de Boston Consultancy Group marketing matrix. In de oorspronkelijke portefeuilleselectie (zie Markowitz), stonden rendement en risico op de assen. In de praktijk van de corporaties zijn het twee tamelijk willekeurige variabelen uit de bedrijfsadministratie. In de matrix zijn er complexen waar men van af wil en er een voorkeur voor nieuwe investeringen. Door dat er niet aan rendementen gerekend wordt, maar gewerkt wordt met de associatie van dure woningbouw met winst, belast de portefeuillekeuze de toekomstige kasstromen van de corporatie enorm. 'Arm geld stroomt naar rijk geld', vrij naar Grisham's law.

Analytisch gezien zouden corporaties een derde as aan rendement en risico moeten toevoegen, met de een geschaalde weergave van de bijdrage van een investering aan de volkshuisvestingsdoelstelling. Bij investeringen en bestaand bezit dat in hoge mate bijdraagt aan de doelstelling accepteert men dan een lager rendement en/of een hoger risico. Bij investeringen met een geringe bijdrage aan de volkshuisvestingsdoelstelling wordt een hoge rendementseis gesteld en is er een stringente risicobeoordeling. Corporaties werken echter niet zo, zo blijkt ook uit Aldert Dreimüllers onderzoek.

Er is nog een ander probleem van de portefeuilleselectie, dat nauwelijks aandacht krijgt. Portefeuilleselectie is gebaseerd op spreiding en vermijding van risico's. Een van de risico's vormt de eventuele afhankelijkheden tussen investeringen in de portefeuille. Dit heet in de wetenschap contingentie. Uitsluiten van contingentie is een uitgangspunt voor portefeuilleselectie. De wereldwijde kredietcrisis maakt duidelijk wat onderlinge afhankelijkheden in financiële portefeuilles teweeg kunnen brengen. Uitsluiten van onderlinge afhankelijkheden kan niet bij corporaties die hun bezit geconcentreerd hebben in gebieden. Portefeuilleselectie leidt dus of tot het negeren van de ruimtelijke afhankelijkheden, of tot een portefeuille zoals we die bij beleggers kunnen zien: losse projecten gespreid over een groot aantal locaties. Portefeuilleselectie staat dus haaks op verworvenheden van corporaties zoals lokale verankering en een gebiedsgerichte aanpak.

Tot slot de BCG-matrix. Deze is volgens Seeger al misleidend in zijn eenvoud. Deze zijn matrix is voor het strategisch voorraadbeleid van corporaties nog verder versimpeld en ontdaan van informatie over marktaandeelen en -verwachtingen, terwijl de te nemen beslissingen complexer zijn en meer dimensies bevatten. Charness en Gneezy maken duidelijk dat bij de 'zware' toepassing van de portefeuilleselectie in de financiële wereld een competentie-effect optreedt. Doordat de methode de beslissing vereenvoudigt, worden de portefeuillehouders onvoorzichtig. Door deze vereenvoudiging neemt de illusie van beheersing en competentie toe. Ze nemen meer risico's en maken grotere fouten als ze het instrument gebruiken.

## 9. Conclusie

De keuze van strategie vergt veel inzicht en beheersing indien men meer wil dan alleen een organisatie in beweging zetten. Aan de keuze van strategieën gaan impliciete keuzen vooraf. Deze zijn lang niet altijd als verstandig te kwalificeren. Strategie veroorzaakt allerlei neveneffecten. Juist op dit punt zijn strategen kortzichtig. Het gevolg is dat strategie opvallend vaak tot ongewenste resultaten leidt. Strategie heeft het karakter van een val, waar ook corporaties in kunnen lopen. Aan de volgende ontwikkeling is te denken.

- Afname van beheersing van bestaande competenties en onvolkomen beheersing van nieuwe competenties, waarbij nieuwe de bestaande financieel belasten. Als gevolg van de ruime middelen is er een te grote foutmarge voor strategieën en wordt er niet van fouten geleerd.
- Als gevolg van strategische afzondering en onthechting een keuze voor een managersbureaucratie met een bewegelijke top van de organisatie die het institutionele veld bedient en een geïmmobiliseerde uitvoerings- en contractorganisatie. Dit leidt tot een afname van vertrouwen in de organisatie en tussen de organisatie en het lokale werkveld.

Het laatste staat haaks op Pieter Winsemius' aanbevelingen in de het WRR-rapport 'Vertrouwen in de buurt'.

De conclusie luidt niet 'strategie: beter maar niet doen' maar 'strategie: beter gelijk goed doen'. Aan het einde moeten we Marsman nog even zelf het antwoord laten geven. Waarom wil het niet lukken met het groots en meeslepend leven? Eerst de waarschuwing van de ouders: 'ga niet ver van huis'. Voor corporaties is dit geen verkeerde aanbeveling. De jongeling van Marsman stapt de wereld in 'helder en zonder vrees'. Het is goed voor corporaties om in beweging te komen zonder angstvallige voorzichtigheid. De uitdagende wereld is de lokale samenleving. Helder blijven is daarbij verstandig, gezien de illusies die de eigen strategie als stof in de ogen opwerpt.

## Literatuur

- Akerlof, G.A., Procrastination and Obedience, in: *American Economic Review*, Vol. 81 (2), pp. 1-19, 1991
- Asch, S.E., The Doctrine of Suggestion, Prestige and Imitation, in: *Social Psychology*, *Psychological Review*, Vol. 55, 1948
- Asch, S.E., Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments, in: H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership and Men*, pp. 177-190, Carnegie Press, Pittsburgh, 1951
- Asch, S.E., Opinions and Social Pressure, in: *Scientific American*, Vol. 193, 1955
- Barnard, Ch.I., *Mind in Everyday Affairs, in: The Functions of the Executive*, pp. 301-321 (Edn. 1956), Harvard University Press, Cambridge MA, 1936
- Barnard, Ch.I., *The Functions of the Executive* (Edn. 1956), Harvard University Press, Cambridge MA, 1938
- Barnard, Ch.I., *Organization and Management*, selected papers, Harvard University Press, Cambridge MA, 1949
- Brandse, T., *A Wilderness of Mirrors – Quasi-markets, housing and the welfare state* (dissertatie), KUB, Tilburg, 2001
- Brehm, S.S., S. Kassin and S. Fein, *Social Psychology* (6th Edn.), p. 63, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005
- Brindle, M., Games decisions managers play, in: *Management Decision*, Vol. 37 (8), pp. 604-612, 1999
- Brink, G. van den, Th. Jansen en D. Pessers (Red.), *Beroepszeer – Waarom Nederland niet goed werkt*, Boom, Amsterdam, 2005
- Broeke, R.A. van den, *Ondersteunende informatiesystemen woningvoorraadbeleid*, Delft University Press, Delft, 1996
- Broeke, R.A. van den, *Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties – informatievoorziening en instrumenten*, Delft University Press, Delft, 1998
- Cebeon, *Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties*, rapport, Cebeon/MVROM, Den Haag, 2006
- Centraal Fonds Volkshuisvesting, *Tussen regels en rolopvatting – Het invullen van professioneel intern toezicht bij woningcorporaties*, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2003
- Centraal Fonds Volkshuisvesting, *Private taak, publieke zaak – Vijf indicatoren voor een professionele verantwoording door interne toezichthouders bij woningcorporaties*, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2005
- Centraal Fonds Volkshuisvesting, *Van reflectie naar rekenschap – Kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties*, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2006
- Charness, G., U. Gneezy, *Portfolio Choice and Risk Attitudes – An Experiment* (working paper 12.03), University of California, Santa Barbara CA, 2003
- Collins, J., *Good to Great and the Social Sectors – Why Business Thinking is Not the Answer*, HarperCollins, New York, 2005
- Deutsch, K.W., *Nerves of Government*, The Free Press, New York, 1966
- Dijksterhuis, A., Think Different – The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, nr. 5, pp. 586-598, 2004
- DiMaggio, P.J., W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160, 1983
- Dreimüller, A.P., m.m.v. G.J. van Brink RA, Ph. van Engelsdorp Gastelaars en G.B. Steenhagen, *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw – Kennismanagement bij corporaties*, Nestas communicatie en Aedes, Weesp, 1999
- Duhaime, I., C. Schwenk, *Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making*, in: *Academy of Management Review*, No. 10, pp. 287-295, 1985
- Elsschot, W. (pseudoniem A. de Ridder), *Het Huwelijk*, Rotterdam, 1910
- Festinger, L., *Theory of Social Comparison Processes*, in: *Human Relations*, Vol. 7, pp. 114-140, 1954
- Fox, C.R., A. Tversky, *Ambiguity Aversion and Comparative Ignorance*, in: E. Shafir (Ed.) *Preference, Belief, and Similarity – selected writings by Amos Tversky*, pp. 777-794, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, 2004 [1995]
- Fudenberg, D., J. Tirole, *A Signal Jamming Theory of Predation*, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, pp. 366-376, 1986
- Gerrichhauzen, L.G., *Het woningcorporatiebestel in beweging* (dissertatie), Delft University Press, Delft, 1990
- Ginneken, J. van, *Brein-bevingen – Snelle omslagen in opinie en communicatie*, Boom, Amsterdam, 1999
- Goffman, E., *On face-work – An analysis of ritual elements in social interaction*, in: *Psychiatry*, Vol. 18, pp. 213-231, 1955
- Goffman, E., *Alienation from Interaction*, in: *Human Relations*, Vol. 10, pp. 47-59, 1957
- Goffman, E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Penguin Books, Harmondsworth, 1959
- Goffman, E., *Interaction Ritual – Essays on Face-to-Face Behavior*, Anchor, Garden City NY, 1967
- Goffman, E., *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press, Pennsylvania, 1969
- Goncalo, J.A., *Past success and convergent thinking in groups – The role of group-focused attributions*, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 34, pp. 385-395, 2004
- Gruis, V.H., *Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties – Het bepalen van de bedrijfswaarde, risico's en het voorraadbeleid* (dissertatie), Delft University Press, Delft, 2001
- Gunsteren, H.R. van, *The Quest for Control – A Critique of the Rational-central-rule approach in Public Affairs* (dissertation), 1972
- Haid, M., *Incentive Compensation and the Market for Corporate Control – Substitutive Forces to Discipline Management of Publicly Held Organization in the U.S.* (dissertation), Verlag Paul Haupt, Bern, 1997
- Hambrick, D.C., Chatterjee, A., *It's all about me* (paper), 2007
- Hambrick, D.C., R.A. D'Aveni, *Large Corporate Failures as Downward Spirals*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 1-23, 1988
- Hamel, G., *Management expert Gary Hamel talks with Enron's Ken Lay about what it's like to launch a new strategy in the real world*, in: *Strategy bites back*, H. Mintzberg, B. Ahlstrand and J. Lampel (Eds.), pp. 190-193, Prentice-Hall, Harlow, England, 2005
- Hamel, G., C.K. Prahalad, *Competing for the future*, 1995
- Hart, P. 't, *Groupthink in government – A study of small groups and policy failure* (dissertatie), Universiteit Leiden, Leiden, 1990
- Heath, C., A. Tversky, *Preference and belief – Ambiguity and competence in choice under uncertainty*, in: *Journal of Riks and Uncertainty*, Vol. 4, pp. 5-28, 1991
- Jensen, M.C., *A Theory of the Firm – Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge MA, 2000
- Jensen, M.C., R. Ruback, *The Market for Corporate Control – The Scientific Evidence*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, pp. 5-50, 1983
- Jensen, M.C., W.H. Meckling, *Theory of the firm – managerial behaviour, agency costs and capital structure*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360, 1976
- Jepperson, R.L., *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*, in: W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 143-163, University of Chicago Press, Chicago, 1991
- Kahneman, D., A. Tversky, *Prospect theory – an analysis of decision under risk*, in: *Econometrica*, Vol. 47, 263-291, 1979

- Kahneman, D., A. Tversky, Conflict Resolution – A Cognitive Perspective, in: D. Kahneman and A. Tversky (Eds.), *Choices, Values, and Frames*, pp. 473-488, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1995]
- Kahneman, D., D. Lavallo, Timid Choices and Bold Forecasts – A Cognitive Perspective on Risk Taking, in: D. Kahneman and A. Tversky (Eds.), *Choices, Values, and Frames*, pp. 393-413, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1993]
- Kahneman, D., J.L. Knetsch and R.H. Thaler, Anomalies – The Endowment Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias in: D. Kahneman and A. Tversky (Eds.), *Choices, Values, and Frames*, pp. 159-170, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1991]
- Kleinknecht, A., R. Naastepad en S. Storm, Overdaad Schaadt: meer management, minder productiviteitsgroei, in: *Economisch Statistische Berichten*, sept., pp. 437-440, 2006
- Knetsch, J.L., The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves, in: D. Kahneman, A. Tversky (Eds.), *Choices, Value, and Frames*, pp. 171-179, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1989]
- Koolma, H.M., E.-H. Klijn, Van een groots mandaat naar een stille herverdeling – verdeling, sturing en politisering in het volkshuisvestingsbeleid, in: *Overheid: op de (terug)tocht of naar een nieuw profiel?* A.B. Ringeling en I.Th.M. Snellen (Red.), pp. 115-136, VUGA Uitgeverij B.V., Den Haag, 1989
- Koolma, H.M., Corporaties moeten scherper calculeren, in: *Renovatie en Onderhoud*, april, pp. 14-17, 2001
- Levitt, T., Marketing Myopia, in: *Harvard Business Review*, jul./aug., pp. 45-56, 1960
- Lipsky, M., *Street-level Bureaucracy – Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, New York, 1980
- Mahoney, J.T., The relevance of C.I. Barnard's teaching to contemporary management education – Communicating the aesthetic's of management, in: *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 5 (1), pp. 159-172, 2002
- Mahoney, J.T., *Economic Foundations of Strategy*, Sage Publications, London, 2005
- Manne, H.G., Mergers and the Market for Corporate Control, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 73, pp. 693-706, 1965
- March, J.G., D. Levinthal, The Myopia of Learning, in: J.G. March (Ed.), *The Pursuit of organizational Intelligence*, pp. 193-222, Blackwell Publishers, Malden, MA, 1999 [1993]
- March, J.G. (Ed.), *The Pursuit of organizational of organizational Intelligence*, Blackwell Publishers, Malden, MA, 1999
- Markowitz, H.M., *Portfolio selection – Efficient diversification of investments*, Wiley, New York, 1959
- Marris, R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, Macmillan, London, 1964
- Marsman, H., *De grijsaard en de jongeling*, in: *Verzamelde gedichten*, p. 71, Querido, Amsterdam, 1977
- Merton, R.K., Bureaucratic Structure and Personality, in: A. Etzioni (Ed.), *Complex Organizations*, pp. 48-60 (reprint of article 1957), Holt, Rinehart and Winston, New York, 1962 [1957]
- Meyer, J.W., B. Rowan, Institutionalized organizations – formal structure as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363, University of Chicago Press, Chicago, 1977
- Meyer, J.W., W.R. Scott, *Organizational Environments – Ritual and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills Ca, 1983
- Michels, R., *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie – Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens* (2e Aufl.), Alfred Kröner Verlag, Stuttgart, 1925
- Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York, 1973
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1994
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel, *Strategy bites back*, Prentice-Hall, Harlow, England, 2005
- MKW Platform voor Woningcorporaties, *Doelbewust Ondernemend Resultaatgericht – manifest professionaliteit van kleine woningcorporaties*, Aedes MKW Platform, Hilversum, 2003
- MKW Platform voor Woningcorporaties, *De toekomst van de midden- en kleine woningcorporaties*, MKW Platform, Hilversum, 2007
- Morgan, G., *Beelden van organisatie (vertaling Images of Organization)*, Scriptum Management, Schiedam, 1986
- Mossel, J.H. van, A. Straub en S.J.T. Jansen, *Onderhoud en de huurder – Wat is de invloed van onderhoud op het woongenot van de huurder?*, Habiforum, Gouda, 2006
- Nemeth, C.J., M. Ormiston, Creative idea generation – harmony versus stimulation, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 37, pp. 524-535, 2006
- Neumann, R., F. Strack, 'Mood contagion' – The automatic transfer of mood between persons, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, pp. 211-223, 2000
- Pascale, R.T., Our Curious Addiction to Corporate Grand Strategy, in: *Fortune*, Vol. 105 (2), pp. 115-116, 1982
- Pentascopie, 'Schaken op twee niveaus tegelijk' – Vijf directeuren van vooraanstaande woningcorporaties over fuseren – verslag van groepsinterview o.l.v. M. Weggeman, Pentascopie, 2005
- Peters, T.J., R.H. Waterman, *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York, 1982
- Porter, M.E., The CEO as strategist, in: *Strategy bites back*, H. Mintzberg, B. Ahlstrand and J. Lampel (Eds.), pp. 44-45, Prentice-Hall, Harlow, England, 2005
- Porter, M.E., *Competitive Strategy – techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980
- Rhoades, S.A., *Power, Empire Building, and Mergers*, D.C. Heath/Lexington Books, Lexington, MA, 1983
- Ridder, J. de, *Een goede raad voor toezicht (oratio)*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 2004
- Scharfstein, D.S., J.C. Stein, Herd behavior and Investment, in: *American Economic Review*, Vol. 80 (3), pp. 465-479, 1990
- Schelling, T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, 1960
- Schelling, T.C., *Micromotives and Macrobehavior*, W.W. Norton & Company, New York, 1978
- Schenk, E.J.J., Fusies als economisch en strategisch verschijnsel – reële of ogenschijnlijke paradoxen? in: *Fusies en Acquisities*, J.C.K.W. Bartel, D. de Bruijn, R.A.I. van Frederikslust en E.J.J. Schenk (Red.), pp.33-97, Stenfort Kroese, Leiden, 1994
- Schenk, E.J.J., Fusies: economisch verkwistend, strategisch (vaak) onontkoombaar, in: *Building Business*, Vol. 4, pp. 12-15, 2002
- Schenk, E.J.J., 75% van alle fusies, waarbij beursgenoteerde bedrijven betrokken zijn, faalt, in: *Nieuwsbrief PublicSpirit*, Nr. 5, PublicSpirit, Woerden, 2005
- Schilder, A., R.H.J. Mosch en M. Hage, *Advies toezicht op woningcorporaties*, De Nederlandsche Bank, Amsterdam, 2006
- Schon, D.A., T.E. Nutt, *Endemic Turbulence – The Future for Planning Education*, American Institute of Planners, Chicago, 1974
- Scott, W.R., Unpacking Institutional Arguments, in: W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 164-182, University of Chicago Press, Chicago, 1991
- Scott, W.R., J.W. Meyer, The Organization of Societal Sectors – Propositions and Early Evidence, in: W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 108-142, University of Chicago Press, Chicago, 1991
- Seeger, J., Reversing the images of BCG's growth/share matrix, in: *Strategy bites back*, H. Mintzberg, B.



- Ahlstrand and J. Lampel (Eds.), pp. 126-132, Prentice-Hall, Harlow, England, 2005
- Shafir, E., Thinking through Uncertainty – Nonconsequential Reasoning and Choice, in: E. Shafir (Ed.) Preference, Belief, and Similarity – selected writings by Amos Tversky, pp. 703-728, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, 2004 [1992]
- Shafir, E., I. Simonson and A. Tversky, Reason-Based Choice, in: D. Kahneman, A. Tversky (Eds.), Choices, Values, and Frames, pp. 597-619, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1993]
- Simonson, I., The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior, in: D. Kahneman, A. Tversky (Eds.), Choices, Values, and Frames, pp. 735-757, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000 [1990]
- Skinner, E.A., Perceived control, motivation, and coping, Sage, Thousand Oaks, 1996
- Snellen, I.Th.M., Benaderingen in strategieformulering – Een bijdrage tot de beleidswetenschappen, Samsom, Alphen aan den Rijn/Brussel, 1975
- Snellen, I.Th.M., Autopoiesis and Steering – the role of identity, in: R.J. in 't Veld, L. Schaap, C.J.A.M. Termeeer en M.J.W van Twist (Eds.), Autopoiesis and Configuration Theory – New Approaches to Societal Steering, pp. 151-160, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1991
- Stanovich, K.E., R.F. West, Individual Differences in Reasoning – Implications for the Rationality Debate? in: Behavioral and Brain Sciences, Vol. 22 (2), 2000
- Stewart, D.D., C.B. Stewart, J. Walden, The self-reference effect and the group-reference effect in the recall of shared and unshared information, in: Group Processes and Intergroup Relations, 2007
- Surowiecki, J., The Wisdom of Crowds – Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies, and Nations, Doubleday, 2004
- Thagard, P., Collaborative Knowledge, University of Waterloo, Waterloo CA, 1997
- Tversky, A., Features of Similarity, in: E. Shafir (Ed.) Preference, Belief, and Similarity – selected writings by Amos Tversky, pp. 4-46, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, 2004 [1977]
- Tversky, A., C.R. Fox, Weighing Risk and Uncertainty, in: D. Kahneman, A. Tversky (Eds.), Choices, Value, and Frames, pp. 93-117, Cambridge University Press, Cambridge UK, 2000
- Tversky, A., D. Kahneman, Advances in Prospect Theory – Cumulative Representation of Uncertainty, in: Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 5, pp. 297-323, 1992
- Tversky, A., D. Kahneman, Belief in the Law of Small Numbers, in: E. Shafir (Ed.) Preference, Belief, and Similarity – selected writings by Amos Tversky, pp. 193-202, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, 2004 [1993]
- Vliet, J.M. van, Integraal voorraadbeheer – naar een model voor het opstellen van beheerplannen op complexniveau door woningcorporaties, Delft University Press, Delft, 1993
- Weber, M., The Three Types of Legitimate Rule, in: A. Etzioni (Ed.), Complex Organizations, pp. 4-13, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1962 [1953]
- Weick, K.E., The social psychology of organizing (2nd Edn.), Addison Wesley, Reading Mass., 1979
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, P. Winsemius (vzr. projectgroep), Vertrouwen in de buurt, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2005
- Whyte, G.R., Groupthink Reconsidered, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1), pp.40-56, 1989
- Whyte, G.R., When Success Breeds Failure – The Role of Perceived Self-Efficacy in Escalating Commitment to a Losing Course of Action, in: Journal of Organizational Behaviour, Vol. 18, pp. 415-432, 1997
- Whyte, G.R., Recasting Janis' groupthink model – The key role of collective efficacy in decision fiascos, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 54, pp.185-209, 1998
- Wildavsky, A., If Planning is Everything, Maybe it's Nothing, in: Policy Science, Vol. 4, 1973
- Williamson, O.E., The Economics of Discretionary Behavior – Management Objectives in a Theory of the Firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ, 1964
- Williamson, O.E., Markets and hierarchies – Analysis and antitrust implications, The Free Press, New York, 1975
- Williamson, O.E., The mechanisms of governance, Oxford University Press, New York, 1996
- Williamson, O.E. (Ed.), Organization Theory – From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York, 1990
- Zucker, L.G., The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: W.W. Powell and P.J. DiMaggio (Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, pp. 83-107, University of Chicago Press, Chicago, 1991