



# DE 7 DEUGDEN VAN DE LEIDER

VAN HARD NAAR ZACHT

Roerige tijden vragen om kwetsbare, inspirerende leiders met visie en verbindingskracht. Maar het vermogen om op de center te letten telt ook zwaar. Welke, soms tegenstrijdige, eigenschappen hebben corporatebestuurders anno 2011 nodig? De trend is van hard naar zacht.

Tekst: Judith Spruit, illustratie: Olivia Ettema, Amsterdam, grafieken: B-graphics, Almere.

**I**n leiders van nu de das omgedaan, stelt Jeroen Smit in de *televisieserie Leiders gezocht*. Ook in de corporatiebranche is er de afgelopen jaren veel veranderd. Frank Brummelhuis constateert in zijn onderzoek *Verbinding door leiderschap* (2009) dat de meeste corporate-directeuren de afgelopen jaren veel ingrijpende veranderingen hebben ervaren (zie taartdiagram). Overal in de corporatebranche wordt afscheid genomen van de ego's die graag scoren met spectaculaire projecten. De corporaties moeten dat ook doen, want de mood is hoog. De koopkracht van de huurders daalt, de woningmarkt zit op slot en de middelen drogen op. Hoe houd je de balans tussen alle spelers en hoe blijft je huurders goed bedienen in dit spanningsveld? Vraagt dat om andere eigenschappen van de leider en zo ja, welke?

**1 VISIE** Een onomstreden eigenschap, die door de tijd heen is blijven staan als een huis. In alle wetenschappelijke literatuur wordt visie genoemd als de belangrijkste eigenschap van de leider. Nu er zoveel verandert in de markt en in het politieke landschap moeten corporaties zich bezinnen op hun markt, en hun plek opnieuw vinden. Daarvoor heb je visie nodig en het vermogen te innoveren. Maar het ontbreekt de corporate-directeuren helaas aan visie, vindt Frank Brummelhuis. Voor visie hebben de raden van toezicht volgens hem in de werking te weinig aan-

## PRIJS VOOR EXCELLENTE DIRECTEUR

Leiderschap is het thema op twee bijeenkomsten van de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties (NVBW), voorheen Het Directeurencontact. Op de nieuwjaarsbijeenkomst op 28 januari 2011 reikt de NVBW de Award Corporate Director 2010 uit. Dit jaar is de prijs voor de 'excellente' corporate-directeur: een leider die duidelijke opvattingen heeft en deze omzet in daden. Op 10 februari is er een NVBW-bijeenkomst over het nieuwe leiderschap. Eén van de sprekers is Jeroen van der Veer voormalig topman bij Shell. Journalist Jeroen Smit leidt de discussie.

dacht. 'Het denken over leiderschap komt overeen, maar in de praktijk wordt het heel anders uitgevoerd. Ook de omgeving eraart een gebrek aan visie', zegt Brummelhuis. Hij adviseert directeuren om veel energie te steken in het verwoorden en communiceren van hun visie naar hun omgeving. Dat doet Jenny Vermeeren, regiodirecteur bij Woonstad Rotterdam. Vanwege haar nadruk op visie en resultaat werd zij in november 2010 uitgeroepen tot Vastgoedvrouw van het jaar 2010. 'Voor ik begon vroeg ik me af: wat is goed voor de maatschappij, de stad, de huurder en waar heeft de wijk wat aan? Hoe zit dat over twintig jaar? Hoe combine- ren we zorg en hulp?'