

## Artikel

### De 7 deugden van de leider

bron: Aedes-Magazine 1/2011

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

Ijdelheid, hebzucht, trots en de kredietcrisis hebben de leiders van nu de das omgedaan, stelt Jeroen Smit in zijn 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 corporatiedirecteuren de afgelopen jaren veel ingrijpende veranderingen hebben ervaren.

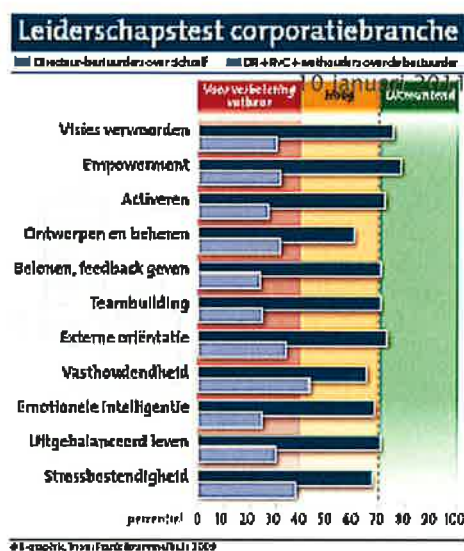
Overall in de corporatiebranche wordt afscheid genomen van de ego's die graag scoren met spectaculaire projecten. De corporaties moeten dat ook doen, want de nood is hoog. De koopkracht van de huurders daalt, de woningmarkt zit op slot en de middelen drogen op. Hoe houd je de balans tussen alle spelers en hoe blijf 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 corporatiedirecteuren helaas aan visie, vindt Frank Brummelhuis. Voor visie hebben de raden van toezicht volgens hem in de werving te weinig aandacht. 'Het denken over leiderschap komt overeen, maar in de praktijk wordt het heel anders uitgevoerd. Ook de omgeving ervaart 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 begin vraag 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 combineren we zorg en hulp?'



## 2. Kwetsbaarheid

De grootste verandering in het denken over leiderschap is de nadruk die steeds meer gelegd wordt op de 'zachte' kant. Grote ego's passen niet meer in dit tijdsgewricht. Het maatschappelijk belang staat voorop. De mens achter de directeur is daarbij een cruciale factor, stelt Frank Brummelhuis. Hij mat het mens-zijn in zijn onderzoek onder andere af aan de dimensies 'emotionele intelligentie' en 'uitgebalanceerd leven'.

Corporatiedirecteuren vinden zelf dat ze het goed doen als mens, maar opnieuw oordeelt hun omgeving minder positief. Dat duidt er volgens Brummelhuis op dat de directeuren 'vervreemd' zijn van de eigen organisatie en de externe belanghouders. 'Leiders oude stijl vinden het vaak erg moeilijk om zich kwetsbaar op te stellen. Leiders nieuwe stijl zoeken van nature hun omgeving nadrukkelijker op om zichzelf en daarmee hun medewerkers te verbeteren.

Daar heb je wel een veilige omgeving voor nodig. Die moet je samen met je medewerkers en commissarissen creëren.' Hij ziet dat er in het jaar na zijn onderzoek veel is verbeterd. Steeds meer raden van commissarissen gebruiken 360 graden feedback-systemen als die van managementdeskundige Manfred Kets de Vries voor het beoordelen van hun bestuurder. Een erg mooie ontwikkeling.'

Na een mislukt avontuur in Luik en een miljoenenverlies met de universiteitscampus maakte Servatius in Maastricht schoon schip. De raad van toezicht zocht nadrukkelijk naar een nieuw type directeur: 'Een 'mensen-mens' die niet hoeft te scoren met in het oog lopende projecten', aldus Marijke Clerx, vanaf 1 april 2010 voorzitter van de raad van toezicht.

'Het is zonde dat er zoveel geld is weggespeeld, maar het was ook een zegen omdat het ons de kans gaf het samenspel tussen bestuur en toezicht vorm te geven.' De raad van toezicht moet zo'n leider goed bij de les houden. Dat vraagt ook een grote mate van professionaliteit van de toezichthouders en een stevige opstelling om de balans te hervinden.

## 3. Luisteren

Nog zo'n zachte en nieuwe eigenschap: het vermogen om goed te kunnen luisteren, en daarmee je omgeving verder te brengen. Deze kwaliteit sluit nauw aan bij het tonen van de kwetsbare kant. Bij Frank Brummelhuis vallen deze eigenschappen onder de kopjes 'empowerment' en 'belonen en feedback geven'.

Onder mentorschap van onder andere Herman Wijffels en Pieter Winsemius buigt het Platform & Laboratorium Uitwisseling Kennis PLUK zich over leiderschap in de corporatiewereld. Batian Nieuwerth, directeur bij Woonbedrijf Ieder1 in Deventer en een van de initiatiefnemers voor PLUK, ziet binnen de corporatiewereld en ook daarbuiten een nieuw type leider ontstaan.

'Iemand die luistert. Niet te snel oordeelt, vraagt wat er nodig is en dat omzet in daden.' Bij de re-integratie van ex-gedetineerden zoals zedendelinquenten kun je als corporatie direct allerlei maatregelen treffen maar je kunt ook eerst op de betrokkenen afstappen en vragen hoe zij dit zien. Dat laatste levert vaak heldere inzichten op, die we vertalen in werkbare oplossingen.'

## 4. Verbinden & inspireren

Corporaties zijn hybride organisaties en opereren in een veld met veel verschillende partijen waarin snelle veranderingen elkaar opvolgen. Dat vergt meer dan ooit samenwerking en de kracht partners op één lijn te brengen. Om het vertrouwen te herstellen in de vaak geschonden relaties is verbindend vermogen anno 2011 onontbeerlijk. Dat is ook een van de belangrijkste conclusies van Frank Brummelhuis.

Jenny Vermeeren nam zo in Rotterdam de regie in de wijken en kreeg veel voor elkaar. 'Synergie aanbrengen in de belangen tussen de betrokken partijen' noemt ze deze kwaliteit. 'Daardoor konden we dingen voor elkaar krijgen die anders niet gelukt

waren.'

Mensen enthousiast maken en motiveren. Dat is volgens Batian Nieuwerth nodig om anderen aan te zetten tot daden. 'Je moet je organisatie zodanig steunen, dat we met z'n allen de juiste dingen doen.' Een echte leider weet zichzelf daarom te relativëren om juist anderen te inspireren.

### 5. Lef & ondernemerschap

Lef en ondernemerschap worden niet altijd gewaardeerd. Prestigieuze projecten als de SS Rotterdam of de universiteitscampus in Maastricht kregen ladingen kritiek over zich heen, ook al is het omgetoverde cruiseschip nu een van de trekpleisters van Rotterdam.

En toch worden juist ook dat lef en ondernemerschap genoemd als noodzakelijk voor de corporatiedirecteur. 'De onzekere tijden zijn een prikkel tot vernieuwing, en die kansen moet je pakken door ondernemerschap te tonen', stelt Bert Keijts, nu een jaar bestuursvoorzitter van Portaal en tevens bestuurslid van Aedes.

Een ondernemende instelling heeft wel veel nadruk gekregen in de selectieprocedure van de nieuwe bestuursvoorzitter voor Servatius. Maar dan wel in het besef dat Servatius een maatschappelijke onderneming is en dat er dus goede samenspraak moet zijn met de raad van toezicht en de externe belanghouders.

### 6. Kennis & ervaring

Nog zo'n omstreden eigenschap. Kennis is, anders dan vroeger, geen absolute voorwaarde meer om het tot corporatiedirecteur te schoppen. Kennis kun je namelijk ook organiseren door de juiste mensen om je heen te verzamelen.

Zoals Bert Keijts doet. Hij was jarenlang de baas van Rijkswaterstaat toen hij een jaar geleden aantrad als bestuursvoorzitter van Portaal. 'Ik weet niet alles. Als je de details niet kent, kun je beter afstand nemen.' Dat vindt hij een groot voordeel. In Maastricht zocht de raad van toezicht juist heel nadrukkelijk naar een persoon met kennis en ervaring omdat de situatie zeer gevoelig ligt.

### 7. Zakelijkheid of passie?

Passie is wellicht de meest omstreden eigenschap voor corporatiedirecteuren. Gedreven volkshuisvesters, bestaan ze nog? Passie maakt blind, zegt Bert Keijts. Hij pleit voor een nuchtere en zakelijke instelling om de risico's te beheersen. Want juist die eigenschappen heb je hard nodig in een tijd waarin corporaties de broekriem moeten aanhalen.

'Bevlogenheid is prachtig, maar het draait toch om de centen. Je moet ook je kosten laag houden.' Een zakelijke instelling hoeft modern leiderschap niet in de weg te staan, denkt Frank Brummelhuis. 'Door de mensen zelf verantwoordelijk te maken voor de besparingen en deze op afstand te bewaken bereik je veel meer.'

#### 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 Corporatiedirecteur 2010 uit. Dit jaar is de prijs voor de 'excellente' corporatiedirecteur: 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.

# Leiderschapstest corporatiebranche

■ Directeur-bestuurders over zichzelf   ■ OR + RvC + wethouders over de bestuurder

