



Leegstand //

Weér meer lege winkels

Straks staat een zevende van alle winkels leeg. Het probleem groeit. Maar wat doe je ertegen?

Lege etalages, dichtgetimmerde ruiten, eeuwige 'opheffingsuitverkoop'; de leegstand van winkels blijft maar toenemen. Er staat momenteel 5 tot 8 procent leeg, becijferde ABN Amro onlangs, maar dat percentage zal in 2020 oplopen tot 14 procent – een zevende deel van het winkelaanbod.

Het probleem is niet nieuw, de oorzaken ook niet – consumenten bestellen hun tv, wasmachine, schoenen of reis steeds vaker online. Maar de vraag 'wat doe je eraan?' wordt wel steeds nijpend. Staat er één leeg, dan volgen er vast meer. Het belangrijkste, volgens retailexpert Cor Molenaar, is dat winkelen weer leuk wordt. De boetiekjes moeten terugkeren in de winkelstraten, zei hij in NRC Handelsblad. Want: winkelen is recreatie. Hoe worden winkelstraten diverser? Drie oplossingen (en één suggestie om de eeuwig durende uitverkoop te vermijden):

I Surrogaatwinkel
Doe alsof er wel een winkel in het pand gevestigd is. *Window dressing*, heet 3D-gevelbekleding ook wel. Nieuwe ondernemers gunnen voorbijgangers alvast een blik op wat er gaat komen, webwinkels gebruiken de gevel als reclame-uiting en pandeigenaren laten zien wat er zoal mogelijk is met de plek.

II Zet er tijdelijk iets in
Pop up-winkels werken op drie manieren positief: de ondernemer kan zijn of haar winkelidee uitproberen, een leegstaand pand is weer in gebruik en het winkelend publiek heeft meer keuze. Het concept heeft zich inmiddels in heel Nederland bewezen. Op het platform popsquare.com staan tips voor wie een ruimte zoekt. Ook andere ondernemers hebben het 'pop up'-idee omarmd: galleries, restaurants, bioscopen (Pop up Cinema) en wetenschappers (Pop up Wetenschapper).

III Bepaal zelf openingstijden
De leegstand is onomkeerbaar, zegt Molenaar. Hij noemt het „aannemelijk” dat 30 procent van de huidige winkeloppervlakte verdwijnt. En dus moeten winkels open zijn als consumenten willen winkelen, zei hij op BNR.

Wie de aftakeling van een failliete zaak vóór wil zijn, neemt een voorbeeld aan een groepje kunstenaars uit New York. Zij kochten in één dag de hele inboedel op van Hercules Fancy Grocery, gespecialiseerd in internationale bieren. De producten werden tentoongesteld en het was mogelijk de 'conceptuele kunst' te kopen (storebuyout.com).

MARLEEN LUIJT

→ **Weten hoeveel winkels er in jouw gemeente leegstaan? Zie dtnp.nl/leegstandsbarometer**

Androgyne leiders //

Er is een **nieuw type** leider (m/v) in opmars // Met **mannelijke én vrouwelijke** eigenschappen // Sekseverschillen in leiderschap zijn een **fabeltje**, bleek onlangs uit Noors onderzoek

Kordaat én invoelend

MARIEKE VAN TWILLERT

Mildred Hofkes, die een adviesbureau heeft op het gebied van reputatiemanagement, merkt het aan headhunters die haar bellen. Er is een nieuw type leider in opmars.

Komt het door de economische crisis? Is het een generatieverschil? De precieze reden kan Hofkes niet geven, ze weet alleen dat binnen organisaties tegenwoordig meer vraag is naar een 'nieuw' type bestuurder. Dat kan een man of een vrouw zijn, maar in elk geval verenigt de bestuurder eigenschappen in zich die je als typisch 'feminien' of 'masculien' kunt bestempelen. Kordaat én invoelend, zo iets.

De headhunters vragen Hofkes of ze kandidaten kan voordragen die anders zijn, die een mix van eigenschappen hebben. Ze somt op welke vijf vaardigheden deze nieuwe leider liefst heeft. Vermogen tot zelfreflectie ('dit is het allerbelangrijkste: kun je je eigen rol herkennen?'), bewustzijn, verbinden, besluitvaardigheid en een duidelijke, heldere visie. „Van de eerste drie zou je kunnen zeggen dat ze vrouwelijke eigenschappen zijn, van de twee laatste dat ze juist onderwerps mannelijk zijn. In dit geval komt het allemaal samen.”

Hofkes heeft een platform opgericht voor nieuwe bestuurders, nieuwbestuur.nl. Ze gebruikt zelf de uitdrukking 'nieuwe leider' om het af te zetten tegen de traditionele bestuurder met zijn „oude denkpatroon van leidinggeven op targets en output”, zegt Hofkes. „Het type bestuurder dat zijn status ontleent aan zijn positie. Zoals we vroeger de arts, de rechter en de politieagent hadden.” Hofkes signaleert een kantelend. „Mensen willen dat type leider niet langer, ze willen weten of ze een bestuurder kunnen geloven. Het gaat niet langer over mannelijk of vrouwelijke manieren van leidinggeven.”

De verschillen zijn marginaal

Met dat laatste zou Hofkes wel eens gelijk kunnen hebben. Uit recent promotieonderzoek naar 'gender en innovatiemanagement' van de Noorse sociologe Anne Grethe Solberg (Universiteit van Oslo), blijkt dat mannen en vrouwen op ongeveer dezelfde manier leidinggeven, de verschillen zijn marginaal. Solberg, die sekseverschillen in leiderschap een fabeltje noemt, onderzocht 917 managers (top- en middensegment) uit het bedrijfsleven.

Wat bleek? Er zijn bijna net zoveel mannelijke managers met een vrouwelijke stijl van leidinggeven, als er vrouwelijke managers zijn met een mannelijke stijl van leidinggeven. Een gelijk aantal vrouwelijke en mannelijke managers hebben een androgyne stijl van leidinggeven.

In haar proefschrift gaat Solberg in op de vraag waarom het autoritaire mannelijke leiderschap niet langer 'nodig' zou zijn. De Noorse socioloog denkt dat, met de toegenomen werkdruk en de constante vraag naar innovatie en verandering, er ook vraag is naar een ander soort werknemers. En andere leiders en kennis om daarmee om te gaan. Volgens Solberg is de androgyne stijl van leidinggeven het best toegesneden op de huidige manier van werken.

Iemand als Jostal Schalkwijk (39) misschien, directeur operations bij financieel dienstverlener Intrum Justitia. Leidinggevend zeggen over haar dat ze „flexibel is, drijft op samenwer-

king, mensen bindt en een andere blik heeft op risicobeheersing”. Maar ook: „besluitvaardig en resultaatgericht”. Inderdaad, een combinatie van mannelijke en vrouwelijke leiderschapskwaliteiten. Schalkwijk zegt volmondig „absoluut” op de vraag of er nu een ander type leider opkomt in organisaties. „Voorheen werd vooral geselecteerd op masculiene vaardigheden – 24/7 aanwezig, daadkracht, risico's durven nemen.” Dat is aan het veranderen, stelt Schalkwijk vast.

Kwaliteiten combineren

Schalkwijk denkt dat het voor de huidige generatie managers meer vanzelfsprekend is om allerlei kwaliteiten te combineren. Zelf let ze er op bij het aannemen van nieuwe medewerkers. „Ze moeten andere competenties hebben dan de rest van het team, aanvullend zijn, man-vrouw, en liefst niet te veel op elkaar lijken.”

De 'nieuwe leider' zelf is een term die al een poosje rondwaart. Hofkes schreef er onder meer ook over in haar boek *Wisseling van de macht* (2009). Maar, anders dan vier jaar geleden, toen ze de ideale leider beschreef, is de trend nu ook 'zichtbaar', zegt Hofkes. Ze wijst op de directeur van attractiepark Madurodam, Joris van Dijk (38), als zo'n 'nieuw type leider'. Zelf zou hij dat niet direct zo noemen. „Ik denk dat een generatiespect meespeelt”, zegt hij. Op een hiërarchische manier met elkaar omgaan is hem vreemd. „Van huis uit ben ik gewend om op gelijk niveau met elkaar te praten.”

Nadat hij op zijn 36ste directeur was geworden van Madurodam, klonk hij op een zeepkistje tussen zijn medewerkers en vertelde hen dat hij niet de grote verlosser was, dat nieuwe ideeën vooral vanuit henzelf moesten komen en dat zijn persoonlijke waarden 'ambitie en integriteit' zijn. „Wat ik probeer, is om mezelf te zijn.” Dat klinkt simpel, geeft hij toe. „Maar ik heb gaandeweg geleerd dat ik alleen maar sterker word als ik me kwetsbaar durf op te stellen.”



De seksen over zichzelf

■ **Vrouwelijke kwaliteiten volgens vrouwen**

- Emotioneel, begripvol
- Betrokken
- In staat om zich in anderen te verplaatsen
- Stelt groepsbelang centraal
- Bevordert participatie
- Deelt informatie en macht
- Complimenteert
- Enthousiasmeert

■ **Mannelijke kwaliteiten volgens mannen**

- Dominant
- Assertief, agressief
- Maakt gebruik van macht, positie, status
- Competitief
- Stuurt door belonen en straffen
- Analytisch
- Onafhankelijk
- Geldgedreven
- Bron: DeRoosVermeulen

Ook bestuursvoorzitter Anke Huizenga (52) heeft die gewenste mix van 'nieuwe' leidinggevende kwaliteiten, al zal ook zij dat van zichzelf niet zeggen. Huizenga is voorzitter van de raad van bestuur van gezondheidsorganisatie Zuid-oostzorg en geeft leiding aan 1.900 medewerkers, verspreid over 13 locaties, waar ze probeert „zo vaak mogelijk” langs te gaan. „Bij het nieuwe leiderschap ligt de nadruk op de organisatie en niet op de persoon. Of daar bepaalde karaktereigenschappen bijhoren, man-vrouw, dat weet ik niet. Het gaat mij om onze klanten, ouderen van 75-plus, en om mijn medewerkers, die ik faciliteer en ondersteun.” Haar werk vraagt „veel praten en elkaar begrijpen”. Je zou zeggen dat dat typisch vrouwelijke capaciteiten zijn. „Misschien ten dele. Maar uiteindelijk moet je ook een koers inzetten en beslissingen nemen. Dat kan ik.”

„Verandermanager” Léonie Vermeulen, die met Wim de Roos trainingen geeft aan leidinggevend en managers over leiderschap, wil het liefst alle 'man/vrouw'-terminologie vermijden. „We zijn die hele discussie allang voorbij. Hoezo quota voor vrouwen? Er zijn mannen die vrouwelijke leiderschapskwaliteiten hebben, en vrouwen die als mannen besturen – punt.”

Dat gezegd hebbende, herkent Vermeulen dat er 'een verandering' gaande is, die deels wordt ingezet doordat de oude garde van bestuurders langzaam wordt vervangen. „Voor de leidinggevend en tegenwoordig, vaak dertigers, is het hebben van een mix van vrouwelijke en mannelijke kwaliteiten vanzelfsprekender.”

Een moderne leidinggevende moet kunnen variëren in stijlen die gewoonlijk mannelijk en vrouwelijk genoemd worden, zegt ze. „Een manager moet in de gaten hebben waar alle medewerkers mee bezig zijn. Dat vraagt niet alleen oplettendheid, maar ook improvisatievermogen.”

De trend is er, concludeert coach Vermeulen, „maar het moet ook gesteund worden.” Het is bijvoorbeeld geen goed idee om een nieuw type bestuurder in z'n oppie te plaatsen in een managementteam waar alleen bestuurders van de oude stempel zitten. „Een eenling kan weinig uithalen.” Gelukkig is het maken van veranderingen 'leerbaar', zegt ze. „Je moet aan de tekentafel gaan zitten en het ideale team samenstellen. Veranderingen gaan niet vanzelf, dat vraagt om een omslag in cultuur en dus gedragsverandering.”



FOTO: S'ISTOCKPHOTO, BEELDBEWERKING FOTODIENST NRC