

Het zit anders!

Ploeteren en een beetje ondeugd kenmerken leiderschap

'Wat we nodig hebben, is leiderschap.' Deze opmerking ontbreekt in geen enkele discussie over de succesfactoren bij gebiedsontwikkeling. Een terechte interventie, maar – net zoals 'vertrouwen' – een holle kreet als verdere precisering blijft achterwege. Ik ga de competenties voor de aanvoerder van gebiedsontwikkeling inkleuren. Al verschillen de accenten: mijn beschouwing is zowel op de publieke als op de private sector van toepassing.

ABN-AMRO introduceerde in 2004 de slagzin: Het begint met ambitie. Ambitie en visie staan in alle beschrijvingen van leiderschap. 'Je moet wat willen'. Iets meer visie dan onze minister-president mag, maar een overdosis heeft funeste uitwerking. Bij gebiedsontwikkeling moet je namelijk altijd samenwerken en onderhandelen. Wie ijzerenheinig vasthoudt aan zijn eigen visie loopt vast. Gebiedsontwikkeling is een langlopend proces in een uiterst dynamische omgeving. Ook dat vergt flexibiliteit en aanpassingsvermogen; al te stevige visies en vastomlijnde ambities kunnen dan lelijk in de weg zitten.

'Verbinden' van functies, belangen, disciplines, geldstromen, personen kenmerkt gebiedsontwikkeling. Beschikken over een uitmuntend netwerk en dat optimaal benutten is dan ook de tweede leiderschapscompetentie. 'Netwerksturing' vergt uiteraard een netwerk, zowel intern, in de eigen organisatie als extern, bij de andere stakeholders. Wel jammer dat zich in het afgelopen decennium een hyperinflatie van het begrip 'verbinden' meester heeft gemaakt. Hele volksstammen noemen zich tegenwoordig 'verbinder'; kijk de LinkedIn-profielen er maar op na. Afgezien van de vraag of die kwalificatie bij allen de lading dekt, is de competentie van verbinden op zichzelf ten enenmale ontoereikend om gebiedsontwikkeling succesvol aan te kunnen sturen. Gebiedsontwikkeling is complex, langlopend en weerbarstig. Dat brengt ons op de derde, veelal onderschatte competentie. 'Organisation-power': in staat zijn om effectief te organiseren en om – uiteindelijk – van A naar B te komen. Met andere woorden: je moet kunnen ploeteren, met doorzettingsvermogen. Met de duiding van de drie kerncompetenties zijn we er niet. Het strekt tot aanbeveling dat de aanvoerder van de gebiedsontwikkeling ook inhoudelijk, vaktechnisch zijn mannetje staat. Inhoudsloze procesmanagers rukken op. Hier en daar wordt zelfs de 'universele ambtenaar' als ideaaltypisch aanbevolen. Die haalt zijn kennis van internet of volgt een training. Om van te rillen.

Wie altijd binnen de lijntjes kleurt, zal het niet redden. Publieke en private organisaties zijn vergeven van procedures, control-processen en rapportageverplichtingen. Een trouwhartige bureaucraat houdt zich daar altijd aan. Een leider is echter selectief ondeugend. Als hij een eenmalige kans ziet om de gebiedsontwikkeling ineens verder te helpen (aankoop van een strategisch stukje grond, bij voorbeeld), slaat hij genadeloos toe. Hij vraagt achteraf vergiffenis dat hij 'de procedures' heeft overgeslagen, in plaats van vooraf toestemming te vragen.

Het zit anders!, onder deze titel schrijft Friso de Zeeuw dit jaar voor ROM een maandelijkse column waarin hij het vakdebat op het gebied van de fysieke leefomgeving volgt, fileert en van kanttekeningen voorziet.



Friso de Zeeuw, praktijkhoogleraar
Gebiedsontwikkeling TU Delft

