

Leiderschap in gebiedsontwikkeling

Friso de Zeeuw, april 2020

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 en 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 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 weerbaarstig. 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.

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, bijvoorbeeld -, slaat hij genadeloos toe. Hij vraagt achteraf vergiffenis dat hij ‘de procedures’ heeft overgeslagen in plaats van vooraf toestemming te vragen.

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 of haar vrouwtje 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.

Eigenlijk vraagt gebiedsontwikkeling om een combinatie van twee competentie-profielen die niet eenvoudig met elkaar te verenigen zijn. Aan de ene kant het stoere type van de soldaat met de groene baret: strijd, onderhandeling, willen winnen, ‘gaan en blijven gaan’ zitten hem in het bloed. Aan de andere kant staan ook op de verlanglijst: empathie, transparantie,

communicatief en aanpassingsvermogen. Combinatie en dosering van beide maakt iemand geschikt.

Ploeteren en hard werken horen er dus erbij. Na vijven en in het weekend gaat het gewoon door. Consultants moeten zich daarin sowieso onderscheiden van ambtenaren. Als gemeenten consultants inhuren, brengt dat een zware verplichting tot 'levering' met zich mee. Naast de inzet van de competenties betekent dat ook je je vakliteratuur bij houdt en dat je moet blijven ontwikkelen. Binnen het adviesbureau doe je dat door intervisie en direct, onverbloemde terugkoppeling onder elkaar. Dan heeft een adviesbureau meerwaarde.