

Wie leidt: uitzonderlijke personen, of institutionele context?

Verheul, Wouter Jan

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Verheul, W. J. (null). (2019). Wie leidt: uitzonderlijke personen, of institutionele context?., *Gebiedsontwikkeling.nu*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/wie-leidt-bepaalde-personen-institutionele-context/>

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Wie leidt: uitzonderlijke personen of institutionele context?



Door [Wouter Jan Verheul](#)

11 dec 2019 - **Bij gebiedstransformaties weerklinken al snel de namen van invloedrijke figuren, zoals directeuren van ontwikkelaars of woningcorporaties, wethouders ruimtelijke ordening, stedenbouwkundige supervisors of projectleiders van gemeentelijke gebiedsorganisaties. Sommigen krijgen een heldenstatus toegedicht, vooral bij succesvolle transformaties. Voor de één is het Willem van der Made in Den Bosch, voor een ander is het Thom Aussems in Eindhoven, en voor weer een ander Isidoor Hermans in Delft. Maar zijn het wel de mensen die écht het verschil maken? Bezitten zij uitzonderlijke kwaliteiten? Of is vooral de institutionele vormgeving van organisaties en functies zo bijzonder?**

De juiste persoon?

Bij sommige gebiedstransformaties zit inderdaad de juiste persoon op het goede moment op de juiste plaats om de transformatie tot een succes te leiden. In het [Paleiskwartier](#) bijvoorbeeld was dat Willem van der Made. Hij was lange tijd directeur Stadsontwikkeling en vervolgens directeur van de ontwikkelingsmaatschappij. Hij past bij de beschrijving van een policy entrepreneur: iemand die gezag en macht heeft in de publieke en private sector, die allianties kan smeden en die beschikt over een relevant netwerk, onderhandelingsvaardigheden en volharding (zie ook Bruil et al, 2004). Ook bij andere gebieden kun je vaak soortgelijke personen aanwijzen die het verschil maken.

Tegelijkertijd is het moeilijk, zo niet onmogelijk, om tevoren te voorspellen of een leider met dergelijke kwalificaties in een specifiek project zal slagen. Er zijn te veel variabelen bij transformatie om dat met zekerheid en in uniforme bewoordingen te zeggen.

De juiste vaardigheden?

Leiderschapscompetenties omschrijven mondt al snel uit in een lange (zo niet onuitputtelijke) lijst van eigenschappen waaraan deze leider moet voldoen. Soms is daarvan ook het tegenovergestelde even waar. Een leider moet bijvoorbeeld volhardend zijn, maar ook aanpassingsgericht en flexibel. Of een leider moet het geduld en de fijngevoeligheid hebben om iedereen mee te krijgen vanuit alle standplaatsen, maar ook met de vuist op tafel kunnen slaan om een doorbraak te forceren.

Dergelijke competenties krijgen daarom pas betekenis als we ze koppelen aan situaties, aan de configuraties van spelers, middelen, heersende visies en narratieven. Ze moeten ook passen binnen de tijdsgeest: het lokale en actuele maatschappelijk en politiek discours. Leiderschap is daarom misschien wel vooral dat je de context kunt aanvoelen en weet welke eigenschappen op dat moment nodig zijn. Gezaghebbende personen in gebiedstransformaties zijn belangrijk vanwege charisma, overtuigende visies en verbindend vermogen, maar ze zijn altijd afhankelijk van de situatie, de institutionele context en de (mis)match met andere personen in de organisatie en daarbuiten.

“Verschillende fases kunnen vragen om verschillende personen, persoonskenmerken en leiderschapsstijlen”

Passend bij de context

Leiderschap, gezag en charisma zijn belangrijk bij het sturing geven aan complexe opgaven, maar we moeten deze begrippen wel juist interpreteren en niet uitsluitend aan een persoon toeschrijven (zie ‘t Hart, 2014). Charisma en gezag zeggen meer over de relatie van persoon en omgeving (of in leiderschapsterminologie ‘tussen leiders en volgelingen’). In de wereld van stedelijke ontwikkeling wordt bijvoorbeeld Riek Bakker geroemd om haar bijdrage aan de ontwikkeling van de Kop van Zuid met de Wilhelminapier en de iconische Erasmusbrug, of voor haar rol in Utrecht Leidsche Rijn. Haar gezag was nuttig om in de Roosendaalse binnenstad partijen rond de tafel te krijgen. Maar in [Eindhoven Strijp-S](#) was er volgens betrokkenen ook kritiek op haar voorstellen, omdat ze te veel industrieel erfgoed wilde slopen. Daarom mocht Adriaan Geuze het stokje van haar overnemen. Verschillende fases kunnen dus vragen om verschillende personen, persoonskenmerken en leiderschapsstijlen: denk aan hervormend, conserverend of verbindend leiderschap.

Haal een externe erbij

Opvallend aan de [spoorzone in Delft](#) is dat in bepaalde fases accuraat leiderschap ontbrak, mede door de complexe governancestructuur en doordat de projectorganisatie OBS op afstand stond van de gemeente. Hier is niet één leider of trekker van deze gebiedstransformatie aan te wijzen. Wel zorgde de aanstelling van een extern persoon voor interventies die de gebiedstransformatie een belangrijke impuls gaven. Deze projectleider doorbrak wij-zij-impasses tussen de projectorganisatie en het gemeentebestuur én tussen de projectorganisatie en marktpartijen. Juist door verschillende mensen deelgenoot te maken van de problemen, uitdagingen en kansen, ontstond inzicht in en begrip voor elkaars situatie.

Organiseer daarom bijvoorbeeld gezamenlijke heidagen waarbij je partijen uit hun dagelijkse werkomgeving trekt. Op dat soort dagen werden in Delft mogelijke oplossingen samen verkend, wat leidde tot meer (politiek) draagvlak. Zo kan situationeel leiderschap door externen impasses doorbreken, juist omdat die personen niet belast zijn met gevestigde belangen, starre werkwijzen of persoonlijke gevoeligheden.

Vertrouwen en tegenwicht

Chemie en vertrouwen tussen mensen is ook belangrijk. Dit werd bijvoorbeeld genoemd in de gebiedstransformaties in Eindhoven en Den Bosch. Pleiten voor vertrouwen is een open deur, maar wat is de basis voor dat vertrouwen? Zijn dat bijvoorbeeld harde contracten? Of is dat persoonlijke intuïtie? Voor sommigen gaat het om samenwerken met mensen die op je lijken. Maar het kan ook gaan om een jarenlange samenwerking, waardoor je weet wat voor vlees je in de kuip hebt. Zo had in Eindhoven Toon de Koning, directielid van VolkerWessels, door zijn vele Eindhovense projecten direct toegang tot burgemeester Rein Welschen. Toen de belegger wegviel in 2001 en het mis dreigde te gaan met de herontwikkeling van [Striip-S](#), kon hij meteen met hem nadenken over een oplossing.

Ook waren woningcorporatie Trudo en haar directeur Thom Aussems geen onbekenden voor De Koning, want op andere plekken in Eindhoven hadden ze al gezamenlijke woningbouwprojecten tot stand gebracht. Wie De Koning en Aussems ontmoet, ziet meteen dat ze een totaal verschillende communicatiestijl, achtergrond, kledingstijl en voorkeur voor architectuur en cultuur hebben. Het zijn ook niet (per se) elkaars beste vrienden. Toch bood de geschiedenis van jarenlang samenwerken aan bouwprojecten in Eindhoven voldoende vertrouwen in elkaar om aan Striip-S te willen werken.

Vertrouwen gaat dus niet slechts om de juiste personen verbinden. Je kunt vertrouwen ook institutioneel vormgeven door te zoeken naar mensen waarmee jarenlang ervaring is opgebouwd. Dat kan ook risico's reduceren. De verplichting tot openbare aanbesteding is wat dat betreft een institutionele factor die vertrouwen op basis van herhaaldelijke samenwerking compliceert.

“Je moet de juiste mensen op de juiste plek hebben én opgaven van het individu loskoppelen”

Langetermijnrelatie

Het helpt zeker als personen voor lange tijd betrokken zijn bij een gebiedstransformatie. In Eindhoven en Den Bosch waren sommigen zelfs wel 30 jaar aanwezig. Als een configuratie van spelers, narratieven en middelen vastzit, kunnen nieuwkomers zeker een doorbraak betekenen. Maar gebiedstransformaties worden kwetsbaar als er voortdurend een wisseling van de wacht plaatsvindt. We kunnen bovendien niet al het succes ophangen aan die ene constant aanwezige persoon. Invloedrijke personen vormen hun eigen organisatie - en omgekeerd. Je moet dus de juiste mensen op de juiste plek hebben én opgaven van het individu loskoppelen. Dit kan door de organisatie en de functies voldoende (gebieds)kennis, middelen, ruimte (of kaders) te geven. Dat maakt effectief leiderschap mogelijk, dat ingevuld kan worden door meerdere mensen.

Concluderend

Leiderschap aan de top is een relatief begrip. Het is namelijk ook een product van de totale organisatie van medewerkers, dus van leiders en volgelingen. Of, zoals de leiderschapspsychologie zegt: een leider is de volger van de volgers. Het verlangen naar een krachtig en standvastig individu is misschien groot, leiderschap staat of valt met *checks & balances*. Hoe breedgedragen, doortastend en enthousiasmerend hij of zij ook is, elke leider heeft controle en tegenwicht nodig. Dezelfde mensen voor langere tijd behouden kan veel goeds betekenen voor gebiedstransformaties. Het is vaak beter dan snelle wisselingen. Maar zonder tegenwicht loop je wel het risico op bedrijfsblindheid. Vooral bij projectfiasco's blijkt telkens: geef organisaties zo vorm dat je tunnelvisie voorkomt. Geef ruimte aan kritische geluiden, tegenvallers, en persoonlijk en organisationeel leren. Waarachtig leiderschap geeft aan die boodschap gehoor. Dat scheidt vertrouwen in stedelijke transformaties.

Cover: Riek Bakker - Paneldiscussie ontwerpend onderzoek - Ineke Lammers

Meer lezen over sturingsdilemma's in stedelijke gebiedstransformaties?

Onderzoekers Wouter Jan Verheul, Tom Daamen, Erwin Heurkens, Fred Hobma en Simon van Zoest van de TU Delft (afdeling Urban Development Management en de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling) deden onderzoek naar grote gebiedstransformaties uit het verleden. Daarover schreven ze het essay 'Leren van stedelijke transformaties', over sturingsdilemma's en veerkracht in stedelijke gebiedsontwikkeling. Lees het volledige essay (waar dit artikel een onderdeel van is) op de [website van het programma Stedelijke Transformatie](#).

Verder lezen:

[1 nov 2019 Sturing door enkele spelers, of door een dynamisch open netwerk? uitgelicht](#)

[5 nov 2019 Gebiedsontwikkeling via een beperkte rolopvatting, of juist opgaven verbinden? uitgelicht](#)

[19 nov 2019 Publieke ruimte én privaat rendement: wie betaalt daarvoor? uitgelicht](#)

[29 nov 2019 Zachte instrumenten én harde resultaten?](#)

[5 dec 2019 Organisatie dichtbij de politiek of op afstand?](#)

Auteur



[Wouter Jan Verheul](#)

Bestuurskundig adviseur en research fellow TU Delft

[Bekijk alle artikelen](#)