

Leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling

Welke leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken zijn van belang, en in welke mate zijn zij dat, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland?



Julienne A.M.J. Schreinemachers

671346 - MCD19

Masterscriptie

Master City Developer

Onder begeleiding van dr. ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens

Januari 2025

Voorwoord

“De mayonaise heeft hier goed gepakt”, een quote van Anneleen Vandenberk (19 juni 2024) na het bijwonen van de presentatie die ik met een aantal collega’s en samenwerkingspartners gaf over onze samenwerkingen in Overhoeks, Amsterdam Noord. Mijn ervaring bij Ymere en zeker ook op Overhoeks, mijn liefde voor koken en vooruit, ook de uitleg die er door Anneleen bij werd gegeven, maakten dat ik deze beeldspraak uitermate treffend vond voor samenwerking in gebiedsontwikkeling. Hij bleef hangen. Ik was destijds al doende met het vormgeven van het onderzoek naar de menselijke kant van en samenwerking in gebiedsontwikkeling. Geen moeilijke noch verrassende keuze gezien mijn achtergrond in en affiniteit met organisatiewetenschappen en arbeid- en organisatiepsychologie. Maar dat deze quote behalve zeer amusant en charmant ook nog eens wetenschappelijk te verantwoorden is, was ook voor mij een verrassing. Dat bleek pas tijdens het schrijven van dit onderzoek.

Mayonaise is namelijk complex. Zo ook gebiedsontwikkeling, maar daarover later meer. De afronding van de MCD was dit namelijk ook voor mij. Het viel samen met onder meer de keuze om na 15 jaar Amsterdam terug te keren naar het zuiden (Venlo), het vormgeven, aanbesteden en coördineren van een grote verbouwing (op afstand), terug op kamers bij moederlief de eerste drie maanden van 2024, het uitvinden van het pendelen tussen Venlo en Amsterdam (lees: 4.45u de wekker) en deze zomer voor de eerste keer een meer dan trotse tante worden. En dat alles naast werken en waar mogelijk een beetje gezelligheid. Tijd tekort, maar aan doorzettingsvermogen geen gebrek. En ondanks het feit dat deze zaken niet makkelijk te combineren waren, of beter gezegd, ‘te mengen’, lijkt het nu toch echt volbracht! En nu maar hopen dat ook deze ‘mayonaise’ goed heeft gepakt. Het mixen van al deze ingrediënten heeft mij persoonlijk in ieder geval zéker fundamenteel en onomkeerbaar veranderd.

Woorden van dank

Het afronden was mij niet gelukt zonder de hulp van mijn begeleider, Dr. ir. Erwin Heurkens. Dank voor je waardevolle feedback, suggesties, je optimisme en je coaching skills. Heb met heel veel plezier met je samengewerkt! Dank ook aan mijn medestudenten van de MCD19 lichtung. Met veel plezier denk ik terug aan de collegedagen, de verregende excursies en als hoogtepunt natuurlijk de reis naar New York City. Onvergetelijk mede dankzij jullie!

Een woord van dank ook aan de respondenten die de enquête hebben ingevuld en de vier professionals die de tijd hebben genomen om met mij in gesprek te gaan over de resultaten: Maaïke, Roy, Fleur en Lucas. De door jullie aangebrachte nuances, reflecterende en vooral ook leuke gesprekken hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan mijn scriptie.

Dank aan Mare & Luuk, voor de broodnodige ondersteuning bij de data-analyse. Ymere als werkgever voor de kans en de tijd die ik heb gekregen voor het volgen van deze opleiding. Piet Hein, dank voor je eerlijke, waardevolle feedback en mental support, vanaf de overweging de MCD te gaan doen tot en met het meelesen van de scriptie. Lieve vrienden, vriendinnen en familie, dank voor de ontelbare pogingen tot borreltjes, voor jullie geduld en begrip als ik weer eens af liet weten bij belangrijke en minder belangrijke momenten, voor het langsbrengen van laatste-loodjes-gebakjes, voor de telefoontjes en appjes bij het verstrijken van opnieuw een eigen opgelegde deadline en de moed erin te houden om bij de volgende deadline toch wéér opnieuw te informeren. Voor de surpriseparty om mijn 40^e verjaardag afgelopen september toch niet in stilte opgesloten op mijn thuishkantoor voorbij te laten gaan. Kortom: dank voor de support en beware, mijn karaokebox en ik zijn terug!

Mama, dank voor al je goede zorgen, altijd maar in het bijzonder deze afgelopen 2 jaar vol gekkigheid. Malou & Laurelle, dank voor het op peil houden van de dagelijks aanbevolen hoeveelheid vrolijkheid en afleiding zowel live als in filmpjes en videobelletjes. Papa, dankjewel voor doorzettingsvermogen en ontembare positiviteit in alle omstandigheden. Wat zou je trots zijn geweest en wat had ik jou er onbeschrijfelijk graag bij gehad. Deze is voor jou <3.

Samenvatting

In dit onderzoek is onderzocht welke (en in welke mate) leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland. Samenwerking tussen overheden en ontwikkelende partijen is noodzakelijk om woningbouwproductie in gebiedsontwikkeling op peil te brengen én houden. Echter, wanneer het gaat over versnelling en vergroten van de productie, gaat de focus tot op heden hoofdzakelijk uit naar harde instrumenten (waaronder kaders en regeldruk) en het verbeteren van het proces (middels onder meer versnellingstafels en doorbouwakkoorden), maar niet naar - kwaliteiten van - de projectverantwoordelijke die deze samenwerkingen (mede) aanstuurt. Ten onrechte, naar nu blijkt.

Onderzoek Op basis van een semi-gestructureerd literatuuronderzoek zijn een voorlopige lijst met 24 leiderschapskwaliteiten en conceptueel model tot stand gekomen. Deze zijn getoetst middels kwantitatief onderzoek (enquête), waarvan de resultaten door een expert panel zijn gevalideerd. Het eindresultaat is een lijst met 24 leiderschapskwaliteiten, voorzien van definities, in volgorde van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling.

Conclusie De leiderschapskwaliteiten waarvan de meeste respondenten aangeven dat ze 'zeer belangrijk' zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, zijn onder te verdelen in twee soorten: kwaliteiten gericht op het (inter)persoonlijke aspect en kwaliteiten gericht op het boeken van vooruitgang. 'Balanceren tussen belangen achterban (intra-organisatorisch) & samenwerkingsverband (inter-organisatorisch)' is het vaakst als zeer belangrijk gekenmerkt. De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat de speler, de projectverantwoordelijke ertoe doet. Zowel wat betreft het bekleden van een sleutelpositie (tussen de interne organisatie en de samenwerking met andere partijen in), als op persoonlijk niveau in de zin van oog hebben voor de medespeler binnen de samenwerking. Alleen op persoonlijk niveau lijken de verschillen tussen organisaties overbrugd te kunnen worden. En dat is van belang, omdat verschillen tussen organisaties in een samenwerking, vertragend kunnen werken, aldus Williamson (2000). Leiderschapskwaliteiten die kunnen bijdragen aan het voorkomen daarvan, in combinatie met kwaliteiten gericht op het boeken van vooruitgang, blijken dan ook niet verrassend het meest van belang te zijn. Praktische leiderschapskwaliteiten zijn dat het minst. Ingrijpen in kaders en regeldruk en pogingen tot verbeteren van het proces kunnen de vertragende werking ten gevolge van (institutionele) verschillen tussen de vele organisaties actief in gebiedsontwikkeling, niet wegnemen.

Beperkingen De lijst van 24 leiderschapskwaliteiten is niet uitputtend, noch eenduidig. Daarnaast zijn factoren van invloed op de samenwerking niet meegenomen, terwijl deze mogelijk ook van invloed zijn op de (invloed van) benodigde leiderschapskwaliteiten. Deze en andere beperkingen maken vervolgonderzoek wenselijk.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en vooronderzoek	8
1.1.	Spelers in gebiedsontwikkeling	8
1.2.	Het spel van gebiedsontwikkeling	9
1.3.	Probleemstelling	12
1.4.	Doelstelling	12
1.5.	Onderzoeks- en deelvragen	12
1.6.	Praktische relevantie	13
1.7.	Wetenschappelijke relevantie	14
2.	Theoretisch kader	15
2.1.	Definities	15
2.2.	Organisatiewetenschappelijke benadering gebiedsontwikkeling	19
2.3.	Leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling	28
2.4.	Conceptueel model & voorlopige lijst leiderschapskwaliteiten	34
3.	Onderzoeksmethode	37
3.1.	Literatuuronderzoek	37
3.2.	Enquête	41
3.3.	Expert panel	45
3.4.	Validiteit & betrouwbaarheid onderzoek	46
4.	Empirisch onderzoek	48
4.1.	Enquête resultaten	48
4.2.	Expert panel resultaten	56
5.	Conclusie & discussie	60
5.1.	Conclusie	60
5.2.	Discussie	63
5.3.	Aanbevelingen	67
	Literatuurlijst	70
	Bijlage A: Voorlopige lijst 24 leiderschapskwaliteiten	
	Bijlage B: Literatuuranalyse	
	Bijlage C: Basistabellen SPSS	
	Bijlage D: Expertpanel	
	Bijlage E: Enquête Qualtrics	
	Bijlage F: Ruwe data Qualtrics	
	Bijlage G: Definitieve lijst 24 leiderschapskwaliteiten, in volgorde van belang	
	Bijlage H: Gemiste Kwaliteiten	

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1	10
Institutionele lagen van middelen, sturing, kaders en cultuur. Overgenomen uit Daamen & Van Zoest, 2021, p61, op basis van Williamson (2000).....	
Figuur 2	11
Positie Projectverantwoordelijke (PV) met betrekking tot institutionele gelaagdheid in gebiedsontwikkeling (eigen interpretatie)	
Figuur 3	17
Positie projectverantwoordelijke (eigen interpretatie)	
Figuur 4	24
Drie vormen netwerksturing (overgenomen uit Kenis & Provan, 2008, p. 301, op basis van Provan & Kenis, 2008).....	
Figuur 5	26
Collaborative Governance Model (Ansell & Gash, 2007)	
Figuur 6	29
Vaardigheden en competenties benodigd in stedelijke vernieuwing (Turok & Taylor, 2007, p. 504)	
Figuur 7	31
Doorwaadbare plaats. Overgenomen uit De Zeeuw, 2018, p.53	
Figuur 8	35
Conceptueel model	
Tabel 1	36
Voorlopige lijst van leiderschapskwaliteiten van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling ..	
Figuur 9	37
Visualisatie proces literatuuronderzoek	
Tabel 2	38
Zoektermen in fase 'divergeren'	
Tabel 3	38
Zoektermen in fase 'verdiepen'	
Tabel 4	44
Tabel t.b.v. voorbeeldberekening significantie	
Tabel 5	48
Enquête resultaat Belang leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling	
Tabel 6	49
Enquête resultaat Mate van belang kwaliteit op 5-punts Likertschaal.....	
Tabel 7	50
Enquête resultaat Deel 1: per kwaliteit het aandeel respondenten dat de kwaliteit als 'zeer belangrijk' kenmerkte.....	
Tabel 8	51
Enquête resultaten Per kwaliteit het aantal keren dat de kwaliteit in totaliteit is geselecteerd als van belang voor de vijf deelaspecten van integrale samenwerking (opgeteld voor alle respondenten)	
Figuur 10	52
Visualisatie verschillen tussen rankings leiderschapskwaliteiten enquête deel 1 & enquête deel 2.....	
Tabel 9	53
Enquête resultaat Gebaseerd op deel 1 Aandeel respondenten dat de kwaliteit als 'zeer belangrijk' markeerde	

Tabel 10	53
Enquête resultaat Gebaseerd op deel 2 Aantal keer type kwaliteit gekozen als meest van belang 5 deelaspecten opgeteld	
Tabel 11	54
Enquête resultaat Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang strategische leiderschapskwaliteiten	
Tabel 12	55
Enquête resultaat Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang proces leiderschapskwaliteiten	
Tabel 13	56
Enquête resultaat Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang praktische leiderschapskwaliteiten	
Tabel 14	56
Enquête resultaat Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang specifieke leiderschapskwaliteiten	
Tabel 15	57
Enquête resultaten Top 5 zoals ter bespreking voorgelegd aan professionals (zie bijlage D)	
Tabel 16	62
Leiderschapskwaliteiten meest van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (zie ook bijlage G).....	
Figuur 11 Definitief model.....	63
Figuur 12 Managing volgens Mintzberg (overgenomen uit Mintzberg, 2011, hoofdstuk 3 figuur 3.2)	66

1. Inleiding en vooronderzoek

Het behoeft geen toelichting dat in Nederland sprake is van woningnood, bijna negen op de tien Nederlanders (86 procent) vindt dat er sprake is van een crisis op de woningmarkt (Kellij & Hilhorst, 2023). De getallen en prognoses verschillen, maar dat de woningbouwproductie omhoog moet, is een gegeven. Betrokken partijen zien de noodzaak, maar toch valt de productie tegen. Één enkele aanwijsbare oorzaak hiervan, ontbreekt. Oorzaken die genoemd worden, zijn onder meer stijgende personeelskosten, hoge bouwkosten, stijgende rente (BNR Webredactie, 2023) en lange procedures (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, z.d.-a). Vaak wordt de oplossing gezocht in ‘harde’ instrumenten, zoals regeldruk verminderen, aanpassen van grondprijzen, verruimen van kaders en speelruimte voor de ontwikkeling. In toenemende mate is echter ook aandacht voor de invloed van de ‘zachte’ kant, namelijk de samenwerking tussen betrokken partijen. Intentieverklaringen en doorbouwakkoorden worden opgesteld en en masse ondertekend waarmee intenties tot gezamenlijk vaart maken en betere samenwerking expliciet worden gemaakt (Gemeente Amsterdam, z.d.; Wonen in Rotterdam, 2023, 4 september; Eindhoven, z.d.). Door landelijke, provinciale, regionale en plaatselijke overheden worden gremia ingericht om de samenwerking aan te jagen, zoals landelijke en regionale Versnellingsstafels (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, z.d.-b). Meest recente voorbeeld is de Woontop op 11 december 2024, waarop het Rijk, overheden, corporaties en marktpartijen 20 concrete afspraken gemaakt hebben over de versnelling van de realisatie van 100.000 woningen per jaar (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2024). Steevast gaan deze afspraken over ‘partijen’. Zo luidt de handreiking Regionale Versnellingsstafels, “de praktijk laat zien dat betrokken partijen dankzij versnellingsstafels – constructief en vol vertrouwen – samenwerken” (RVO, 2023, p. 2). En ook met betrekking tot de afspraken op de Woontop luidt de belofte “Partijen die hierin worden genoemd, zetten zich in voor de uitvoering van deze afspraken” (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, z.d.-c, sectie ‘links en publicaties’). Maar zijn het partijen die samenwerken en zich inzetten? Of de personen aan tafel die deze partijen vertegenwoordigen?

1.1. Spelers in gebiedsontwikkeling

De persoon aan tafel lijkt relevant. Onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties maakt samenwerking in gebiedsontwikkeling noodzakelijk, maar tevens verre van eenvoudig. Verschillende organisaties met verschillende belangen, perspectieven en identiteiten, maar ook verschillend in macht en formaat proberen gezamenlijk een antwoord te geven op een wicked, ofwel ongetemd probleem waardoor een hoge mate van complexiteit, onder meer op strategisch, procedureel maar ook relationeel gebied geldt. Samenwerken is daarmee in basis een sociale aangelegenheid waarbij sprake is van sociale systemen (Schruijer, 2020).

Het sociale, persoonsgerelateerde aspect is een thema waar tot op heden weinig wetenschappelijke aandacht naar uit gaat, mogelijk gezien de complexiteit. Verheul (2019) licht deze complexiteit toe, door te stellen dat

gezaghebbende personen in gebiedstransformaties altijd afhankelijk zijn van de situatie, de institutionele context en de (mis)match met andere personen in eigen organisatie en daarbuiten. Vaardigheden en competenties krijgen pas betekenis wanneer ze gekoppeld zijn aan situaties, aan de configuratie van spelers, middelen, heersende visies, narratieven en de tijdgeest. Leiderschap valt of staat met checks & balances gedurende de rit, aldus Verheul, waarbij controle en tegenwicht nodig zijn om bedrijfsblindheid te voorkomen. Een leider die dit weet in te bouwen, schept vertrouwen in stedelijke transformaties (Verheul, 2019). 'De juiste persoon' lijkt daarmee bij uitstek projectspecifiek in plaats van generiek. Maakt dit het onderwerp ongrijpbaar? Of is het omgekeerde waar, namelijk dat 'de juiste persoon' iedere context aanvoelt en weet wat die specifieke context nodig heeft?

Ellen van Bueren en Friso de Zeeuw raken dit onderwerp in een dubbelinterview. Zij stellen onder meer dat in elke gebiedsontwikkeling sprake is van een wisselende constellatie met als gevolg daarvan telkens een zoektocht: wie zijn de spelers, hoeveel speelruimte is er en welke spelregels zijn van toepassing? Gegeven de per definitie complexe opgave en daarnaast wisselende context van gebiedsontwikkeling, zijn professionals nodig die uiteenlopende belangen, disciplines en schaalniveaus kunnen overbruggen en om kunnen gaan met onzekerheid. De speler, in dit onderzoek de projectverantwoordelijke, moet daarnaast in staat zijn om zijn eigen institutionele structuur te scheppen (De Zeeuw, 2018).

Met het eerder genoemde inzetten van 'harde' instrumenten zoals aanpassen van de kaders en grondprijzen en daarnaast het ondertekenen van convenanten en doorbouwakkoorden, is aandacht voor respectievelijk de speelruimte en de spelregels gedekt, maar de speler zelf komt hierbij niet of nauwelijks aan bod. Wat is nodig van de speler?

1.2. Het spel van gebiedsontwikkeling

Een introductie van het concept 'institutie' is hier op zijn plaats. Williamson (2000) legt in zijn paper 'The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead' het idee van instituties uit. Het toelichten van dit concept is relevant, omdat het meer inzicht geeft wanneer wordt gesproken over het aanjagen van de gewenste samenwerking in gebiedsontwikkeling.

Het concept 'institutie' helpt volgens Williamson de expliciete en impliciete regels en voorwaarden te herkennen die iedere relatie tussen economische actoren (hier: de samenwerkende partijen in gebiedsontwikkeling [partijen]) vormgeven en waarmee handelingen en transacties tussen partijen kunnen worden verklaard. Anders gezegd; het is het samenspel tussen geschreven, ongeschreven, formele en informele regels en voorwaarden dat invloed heeft op handelingen en transacties in het economisch verkeer binnen een specifieke en tussen verschillende economische sector(en). Het gaat onder meer over omgangsnormen, ingesleten werkwijzen en de 'mores' binnen een bepaalde sector. Tussen sectoren bestaan

derhalve institutionele verschillen, zoals verschil in 'speelwijzen' (de wijze van komen tot interactie en/of transactie), verschil in organisatiestructuur en omvang en ook verschil in type spelers.

Een belangrijke bevinding van Williamson, relevant voor dit onderzoek, is dat transacties tussen partijen die op institutioneel vlak van elkaar verschillen, doorgaans meer tijd vergen ten gevolge van langer overleggen en onderhandelen om deze verschillen het hoofd te bieden. Binnen de gebiedsontwikkelp praktijk ligt het voor de hand dat dergelijke institutionele verschillen tussen partijen bestaan, wanneer we denken aan de verschillende partijen die actief zijn. Volgens Williamson kunnen de onderlinge institutionele verschillen van invloed zijn op de (voortgang in) transacties tussen partijen.

Figuur 1

Institutionele lagen van middelen, sturing, kaders en cultuur. Overgenomen uit Daamen & Van Zoest, 2021, p61, op basis van Williamson (2000).



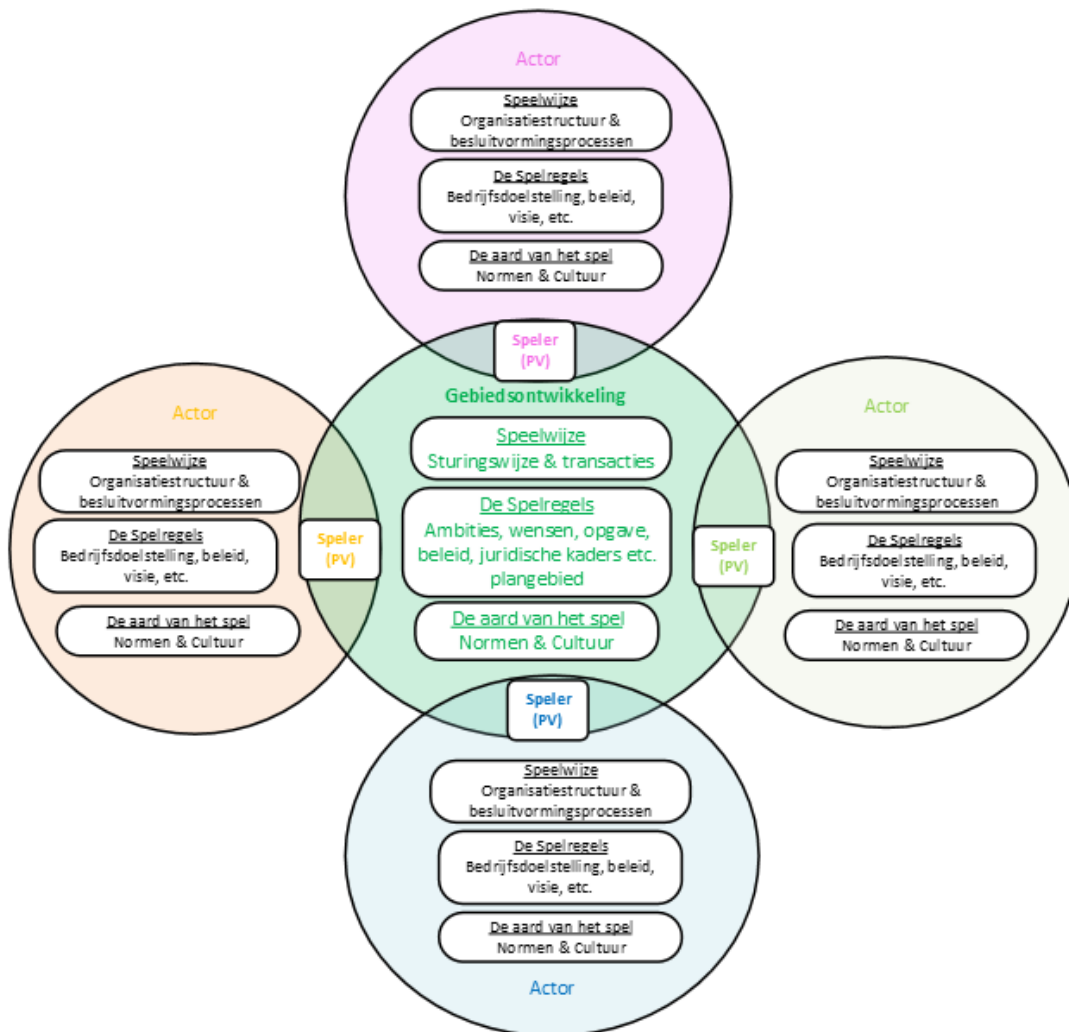
Zoals impliciet al aangehaald, onderscheidt Williamson een aantal niveaus binnen het concept, weergegeven in figuur 1 (Daamen & van Soest, 2021, p. 61). Hoe dieper de laag, hoe meer stabiliteit. En andersom: hoe dichter de laag tegen het oppervlak aanligt, hoe meer kneedbaar. Wanneer we kijken naar bijvoorbeeld een initiatief als een versnellingsstafel, lijkt ingezet te worden op het creëren dan wel opleggen van een gezamenlijke spelwijze tussen de verschillende actoren betrokken in gebiedsontwikkelingen en mogelijk ook aanpassing van de spelregels. Echter, voortbouwend op Williamson zou dit betekenen dat om dit te bewerkstelligen, juist aandacht voor de speler, de projectverantwoordelijke, relevant en zelfs cruciaal is.

In figuur 2 is weergegeven hoe de institutionele lagen van Williamson zich laten vertalen naar gebiedsontwikkeling. Centraal staat de gebiedsontwikkeling, waarin meerdere 'spelers', projectverantwoordelijken, betrokken zijn. Iedere speler vertegenwoordigt een partij (actor) in de

gebiedsontwikkeling, waarbij de aanwezigheid van verschillende kleuren symbool staat voor de aanwezige onderlinge institutionele verschillen. De projectverantwoordelijke, de ‘speler’, neemt een sleutelpositie in tussen de interne organisatie en externe samenwerking. Welke leiderschapskwaliteiten heeft deze speler nodig om deze sleutelrol te kunnen vervullen?

Figuur 2

Positie Projectverantwoordelijke (PV) met betrekking tot institutionele gelaagdheid in gebiedsontwikkeling (eigen interpretatie)



De wijze waarop de speler zijn eigen institutionele context meeneemt in de integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (centraal in het figuur) en al dan niet afstemt op medespelers (actoren) is van belang voor ‘het spel’ gebiedsontwikkeling. Voortbouwend op de stelling van Williamson (2000) dat grote institutionele verschillen tussen betrokken actoren leiden tot langere ‘transactietijd’, zou het overbruggen dan wel verkleinen van deze institutionele verschillen kunnen zorgen voor verkorten hiervan. Om deze transactietijd te verkorten, gaat in de praktijk zoals beschreven voornamelijk aandacht uit naar de ‘speelwijze’. Dit lijkt een stap in de goede richting te zijn, echter een te grote wanneer aandacht voor de speler en zijn of haar leiderschapskwaliteiten daarbij ontbreekt. Onder leiderschapskwaliteiten worden verstaan de vaardigheden, competenties, kennis en gedragingen die nodig zijn voor interacties tussen actoren, aan de hand waarvan deze

actoren gemotiveerd worden bij te dragen aan het gemeenschappelijk doel: de gebiedsontwikkeling. Zie paragraaf 2.1.3. voor een toelichting op de voor dit onderzoek geldende definitie van leiderschapskwaliteiten.

Dit onderzoek is niet bedoeld om uit te sluiten dan wel te bevestigen dat (een deel van) het succes van gebiedsontwikkelingen schuilt in de aanpassing van harde kaders, het vormgeving van processen en gezamenlijk expliciet maken van intenties. Het is bedoeld om kennis toe te voegen over de tot op heden naar het lijkt vergeten 'laag', de projectverantwoordelijke in gebiedsontwikkeling.

1.3. Probleemstelling

Samenwerking tussen overheden en ontwikkelende partijen is noodzakelijk om woningbouwproductie in gebiedsontwikkeling op peil te brengen én houden. Tot op heden gaat de focus hoofdzakelijk uit naar harde instrumenten en verbeteren van het proces (ofwel speelwijze van het spel), maar niet naar de kwaliteiten van de projectverantwoordelijke om deze samenwerkingen aan te sturen. Het is onduidelijk welke en in welke mate leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland.

1.4. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is identificeren welke (en in welke mate) leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland. Het antwoord op de onderzoeksvraag vormt een overzicht van samenhangende kwaliteiten, dat kan bijdragen in de selectie en ontwikkeling van projectverantwoordelijken. Daarnaast biedt het handreikingen ter verbetering van samenwerking in gebiedsontwikkeling en kan het als basis kan dienen voor verder onderzoek.

1.5. Onderzoeks- en deelvragen

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken zijn van belang, en in welke mate zijn zij dat, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland?

Deelvragen

1. *Hoe kunnen benodigde leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling geconceptualiseerd worden?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden aan de hand van een literatuuronderzoek, dat nader beschreven wordt in paragraaf 3.1.. Het product is een conceptueel model aangevuld met een voorlopig overzicht van benodigde leiderschapskwaliteiten.

2. *Welke leiderschapskwaliteiten achten projectverantwoordelijken van belang, en in welke mate, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkelingen in Nederland?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden door het afnemen van een enquête en analyse daarvan gebaseerd op het conceptueel model en voorlopig overzicht uit deelvraag 1. In paragraaf 3.2. wordt deze methode nader toegelicht. Het product is een model en overzicht met daarin leiderschapskwaliteiten noodzakelijk voor projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling.

3. *In hoeverre zijn de bevindingen herkenbaar voor ervaren professionals in gebiedsontwikkeling?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden door één-op-één met professionals in gesprek te gaan om de bevindingen uit deelvraag 2 te toetsen op generaliseerbaarheid. In paragraaf 3.3. wordt deze methode nader toegelicht. De bevindingen worden verwerkt in het definitief model en overzicht van benodigde leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling in Nederland in hoofdstuk 5.

1.6. Praktische relevantie

In gebiedsontwikkelingen lijkt er de laatste decennia sprake van een toenemende complexiteit van de opgaven. Onder meer verdere verdichting van binnenstedelijk gebied, grotere druk op de schaarse ruimte om alle functies te laten landen, strengere duurzaamheidseisen- en ambities en mobiliteitsopgaven, gecombineerd met politieke dynamiek van invloed op de opgaven, rolopvattingen en wetgevingen zoals de Woningwet en regulering van de huurprijzen. Een toegenomen gevoel van 'waan van de dag' in een vakgebied waar langjarige processen nodig zijn om tot resultaat te komen.

Om in gebiedsontwikkeling tot realisatie te komen, is samenwerking tussen overheid en ontwikkelaars onontbeerlijk. Maar het speelveld is breder dan dat, ook zittende eigenaren, omwonenden en andere belanghebbenden zoals de woningzoekende, krijgen een steeds grotere rol in gebiedsontwikkeling. Om dit beeld nog iets in te kleuren: 'de' overheid en 'de' ontwikkelaar bestaan in de gebiedsontwikkelpraktijk niet: het kan onder meer gaan over het Rijk, de provincie, de gemeente en over de woningcorporatie, de ontwikkelende belegger en de ontwikkelende aannemer. Om over de verscheidenheid aan overige stakeholders en belangen van al deze betrokkenen nog maar te zwijgen. De gefragmenteerdheid van de opgave en onderlinge afhankelijkheid tussen betrokken actoren neemt toe. Waar de macht voor ruimtelijke beslissingen en investeringen eerder bij de overheid lag, is deze de laatste decennia meer en meer naar private en maatschappelijke actoren (Heurkens, 2012) verschoven. Voor specifiek de woningbouwopgave is deze trend recent doorbroken in een poging de volkshuisvesting weer in ere te herstellen. In maart 2024 is het wetsvoorstel Versterking Regie Volkshuisvesting naar de kamer gestuurd, met als hoofddoelen regie op hoeveel, waar en voor wie gebouwd wordt, voldoende betaalbare woningen, kortere procedures en een eerlijke verdeling. De wet geeft overheden de juiste wettelijke instrumenten om met meer tempo en doorzettingskracht te sturen op de woningbouwopgave (Volkshuisvesting Nederland, 2024).

Kortom: een veranderende opgave onder hoge maatschappelijke en politieke druk, waarin sprake is van een toename in complexiteit zowel qua inhoud, proces als speelveld en met een steeds bonter gezelschap van betrokkenen. Aangenomen wordt dat specifieke leiderschapskwaliteiten van een projectverantwoordelijke nodig zijn om hieraan bij te kunnen dragen. Tijd dus voor een verkenning: wie is deze persoon aan tafel en wat brengt hij of zij mee?

1.7. Wetenschappelijke relevantie

In voorbereiding op dit onderzoek, is gezocht naar onderzoeken die betrekking hebben op leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling in Nederland. In de zogenaamde 'grijze literatuur' zijn wenselijke leiderschapskwaliteiten terug te vinden, maar het ontbreekt aan wetenschappelijk onderzoek dat de roep om deze wensprofielen onderbouwt. Het laatst vindbare onderzoek dat het meest raakt aan de hoofdvraag van voorliggend voorstel, is een onderzoek van Turok & Taylor uit 2007, waarin zij een raamwerk van vaardigheden en competenties presenteren van belang voor betrokkenen in stedelijke vernieuwing en ontwikkeling. Ogenschijnlijk een onderzoek dat het antwoord op de hoofdvraag reeds heeft gegeven, echter in de periode tussen 2007 en heden heeft de wereld zich onder meer op sociaal maatschappelijk gebied, op het gebied van duurzaamheid en op economisch gebied doorontwikkeld, waardoor de opgave is veranderd. Het feit dat het onderzoek van Turok & Taylor in een verouderde context is uitgevoerd, maakt nieuw onderzoek relevant. Daarnaast spitst het onderzoek zich toe op de stedelijke vernieuwingspraktijk in het Verenigd Koninkrijk in tegenstelling tot voorliggend onderzoek, dat zich zal richten op gebiedsontwikkelingen in Nederland. Dit is van belang gezien het feit dat de governance cultuur in het Verenigd Koninkrijk verschilt van de governance cultuur in Nederland, welke bepalend is voor de verhouding tussen publieke en private partijen en de rolinvulling van actoren in gebiedsontwikkelingen. Dit laatste maakt dat de resultaten van Turok & Taylor niet van toepassing hoeven te zijn in Nederland en dat een herijking van hun raamwerk wenselijk is voor de gebiedsontwikkeling praktijk in Nederland. Het feit dat er overall dus sprake lijkt te zijn van een hiaat in wetenschappelijke kennis met betrekking tot benodigde leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling in Nederland maakt de onderzoeksvraag theoretisch relevant.

Aanvullend op bovenstaande, worden in dit onderzoek benodigde leiderschapskwaliteiten gekoppeld aan integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, onder meer gebaseerd op het Collaborative Governance model van Ansell & Gash (2007). Hoewel het proces van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling op zichzelf niet nader onderzocht zal worden in voorliggend onderzoek, is de koppeling tussen leiderschapskwaliteiten en integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling niet eerder onderzocht en daarmee tevens wetenschappelijk relevant.

2. Theoretisch kader

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de definities van *gebiedsontwikkeling*, *projectverantwoordelijke* en *leiderschapskwaliteiten* in dit onderzoek expliciet gemaakt. In het tweede deel wordt de organisatorische kant van gebiedsontwikkeling belicht aan de hand van theorie over inter-organisatorische samenwerkingen, Complex Adaptieve Systemen en netwerksamenwerking. Per invalshoek wordt tevens beschreven wat in de literatuur bekend is over leiderschapskwaliteiten specifiek in de gegeven setting. Het hoofdstuk sluit af met een uiteenzetting van wat bekend is over leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling en op basis van deze bevindingen zal een conceptueel model worden gepresenteerd. Dit model zal als basis dienen voor het empirisch onderzoek in het volgende hoofdstuk en geeft daarmee antwoord op de eerste deelvraag; hoe kunnen benodigde leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling geconceptualiseerd worden?

2.1. Definities

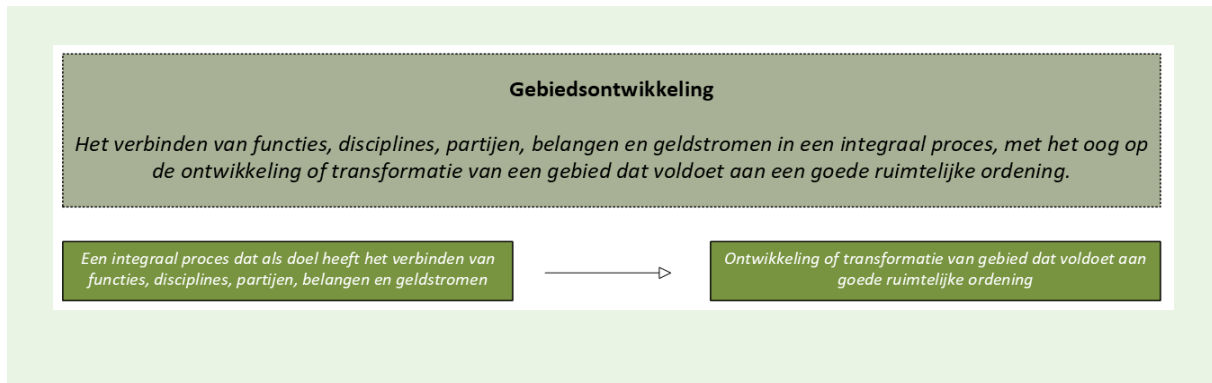
2.1.1. Gebiedsontwikkeling

Een heldere, eenduidige definitie van gebiedsontwikkeling is niet voorhanden. Het is van belang toe te lichten dat het begrip betrekking hebben op twee dimensies, namelijk op het proces in de vorm van een werkwoord, het ontwikkelen van het gebied, en de inhoud in de vorm van een zelfstandig naamwoord: de gebiedsontwikkeling.

In dit onderzoek wordt voor de definitie van gebiedsontwikkeling voortgebouwd op een tweetal bestaande definities, te weten *“de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de ontwikkeling of transformatie van een gebied”* (De Zeeuw, 2007, p. 7) aangevuld met de volgende specificatie: *“bij uitstek een integraal proces, waarbij niet naar één enkel omgevingsaspect wordt gekeken, maar naar alle aspecten in samenhang, integraal tegen elkaar afgewogen. Het uiteindelijke resultaat moet voldoen aan een goede ruimtelijke ordening”* (Kenniscentrum InfoMil, z.d.). Voor wat betreft de eerste definitie valt op dat wordt gesproken over ‘de kunst van (...)’. ‘Kunst’ staat in dit verband volgens Van Dale gelijk aan *“verkregen vaardigheid in het een of ander”* (Van Dale, z.d.). Het verkrijgen van een vaardigheid is voorbehouden aan een persoon, niet aan een proces. Hoewel het een veel gebruikte definitie betreft, wordt voor dit onderzoek bewust gekozen ‘de kunst van’ niet op te nemen in de definitie van gebiedsontwikkeling aangezien het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek nu juist inzicht zou moeten geven in wat deze ‘kunst’ behelst.

Gecombineerd luidt dit tot de volgende definitie van gebiedsontwikkeling, die beide eerder genoemde dimensies in zich heeft maar de nadruk legt op het proces waarvan het inhoudelijke deel een resultante is.

Kijkend naar de ingrediënten van de ontwikkeling of transformatie van een gebied, dan is vaak sprake van een



combinatie van meerdere en verschillende belangen (privaat, publiek en/of maatschappelijk), al dan niet in combinatie met bestaande functies, bebouwing en diens eigenaren (De Zeeuw, 2000).

De ontwikkeling of transformatie van een gebied kent daarmee de volgende ingrediënten:

- Een geografische begrenzing;
- Behelst meerdere functies, inclusief openbare ruimte;
- Er is sprake van een aanzet tot verandering ingegeven door markt vraag, maatschappelijk belang of particulier belang (dan wel een combinatie van deze);
- Procesaanpak, programmering en planvorming om de veranderingen te realiseren in het vastgoed (grond en/of gebouwen);
- Initiatief ligt bij publieke of private partijen, die tevens investeringscapaciteit weten te organiseren.

(De Zeeuw, 2018)

Het proces kent een lange doorlooptijd met een wisselende configuratie van belangen, investeringen en lokale omstandigheden en vraagt vermogen om in te spelen op snel veranderende omstandigheden (De Zeeuw, 2018). Lange processen dus, ingewikkeld en veranderlijk, waardoor complex (Beer, 2023b).

De toevoeging van *complexiteit* in de laatste toelichting verdient aandacht. Complexiteit betekent dat er sprake is van een rijke interconnectiviteit, ofwel een onderlinge verbondenheid waarbij een interactie tussen verschillende elementen leidt tot een verandering bij de elementen, zowel onverwacht als onomkeerbaar. Deze gevolgen maken dat 'complexiteit' anders is dan 'ingewikkeldheid', waarbij van deze onderlinge beïnvloeding geen sprake is. Of zoals Uhl-Bien & Arena (2017) het omschrijven, een jumbo jet is ingewikkeld, maar mayonaise is complex. Het toevoegen van onderdelen aan een jumbo jet maakt het een groter geheel, maar

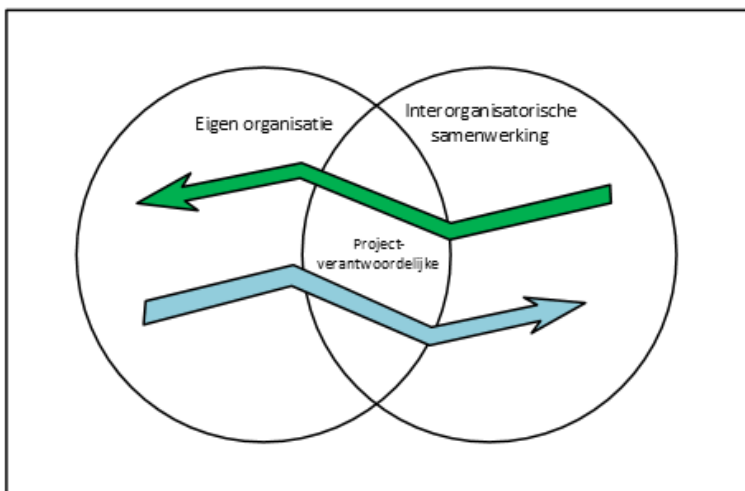
de reeds aanwezige onderdelen wijzigen niet. Bij mayonaise is dit anders, het mixen van de ingrediënten verandert de ingrediënten fundamenteel en onomkeerbaar. Complexiteit heeft in gebiedsontwikkeling betrekking op de samenwerking tussen de verschillende actoren, op de inhoudelijke opgave en tevens op de context die op haar beurt weer van invloed is op de actoren en opgave in een gebiedsontwikkeling. In 2.2.2. wordt op dit laatste aspect nader in gegaan.

2.1.2. Projectverantwoordelijke

Terugblikkend op een van de twee definities die ten grondslag liggen aan de voor dit onderzoek geformuleerde definitie van gebiedsontwikkeling, viel al op dat hierin wordt gesproken over ‘de kunst van (...)’. Zoals beschreven, betreft ‘de kunst’ hier een verkregen vaardigheid, iets dat voorbehouden is aan personen. Voortbouwend hierop en in navolging van hetgeen beschreven in paragraaf 1.2., wordt aangenomen dat ‘de speler’ een voorname, zo niet cruciale rol speelt in gebiedsontwikkeling.

‘De speler’ in dit onderzoek is de projectverantwoordelijke, die namens de organisatie waar hij of zij werkzaam voor is, verantwoordelijk is om in de samenwerking met andere actoren in de gebiedsontwikkeling de eigen organisatie te vertegenwoordigen. In de eigen organisatie is de projectverantwoordelijke zoals de benaming al weggeeft, verantwoordelijk voor diens deelname in de gebiedsontwikkeling. Het betreft hier geen directie functie, maar vaak een functie als ontwikkelmanager, gebiedsontwikkelaar of (senior) projectontwikkelaar of in het geval van een gemeente bijvoorbeeld een (senior) projectmanager.

Figuur 3
Positie projectverantwoordelijke (eigen interpretatie)



Zoals in figuur 3 is gevisualiseerd, is de positie tussen twee werelden in, namelijk die van de eigen achterban en die van de samenwerking met de andere betrokken actoren in de gebiedsontwikkeling, kenmerkend voor de projectverantwoordelijke zoals bedoeld in voorliggend onderzoek.

In dit onderzoek worden de termen 'speler' en 'projectverantwoordelijke' wisselend gebruikt. Hiermee wordt telkens de projectverantwoordelijke bedoeld, zoals hierboven gedefinieerd.

2.1.3. Leiderschapskwaliteiten

Ten eerste zullen 'leiderschap' en 'kwaliteiten' worden gedefinieerd. De combinatie van deze twee zal leiden tot de definitie van 'leiderschapskwaliteiten' die van toepassing is in dit onderzoek.

Leiderschap

Leiderschap wordt vaak gereduceerd tot 'leider', echter, leiderschap is een functie die kan worden gedeeld, zoals de definitie ook al weggeeft. Hiervoor zijn leiders nodig, maar dat is niet voldoende (Schruijer, 2007). Ook in gebiedsontwikkeling is geen sprake van één enkele hiërarchisch leider, waardoor voor deze samenwerking een relationele benadering, met een focus op relationele handelingen en processen passender is dan een focus

Projectverantwoordelijke

De persoon die zijn of haar organisatie in de samenwerking met andere partijen in de gebiedsontwikkeling vertegenwoordigt en in de eigen organisatie verantwoordelijk is voor diens deelname in de gebiedsontwikkeling. Kenmerkend voor deze rol is de positie tussen twee werelden in, namelijk die van de eigen achterban en die van de samenwerking met de andere betrokken partijen in de gebiedsontwikkeling.

op een enkel individu (Craps et al.,2019). De relationele benadering vervangt de visie dat leiderschap voortkomt uit acties van een individuele leider met de visie dat leiderschap voortkomt uit interacties tussen personen, groepen en organisaties (Cunliffe & Eriksen, 2011). De focus in hun onderzoek ligt op de interactie op micro-niveau in inter-organisatorische situaties, op het niveau van persoonlijke interactie, omdat deze van invloed kunnen zijn op de condities op macro-niveau (Sullivan et al, 2012). Ook in dit onderzoek ligt de focus op dit micro-niveau, namelijk op de projectverantwoordelijke als individu.

De relationele benadering is passend bij de definitie van leiderschap van Haslam et al. (2024), die leiderschap beschrijft als een proces, namelijk het proces ten gevolge waarvan een of meer personen, een of meer personen motiveer/motiveren om bij te dragen aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen (in elke vorm) door het vormen van overtuiging, waarden en begrip in een bepaalde context in plaats van het inzetten van straf en beloning om gedrag te bewerkstelligen.

Kwaliteiten

In dit onderzoek worden 'kwaliteiten' gedefinieerd als onderscheidende kenmerken (Wikipedia, z.d.) van een projectverantwoordelijke, zoals bijvoorbeeld vaardigheden, competenties, kennis, gedrag en persoonlijke eigenschappen waarover hij of zij beschikt.

Leiderschapskwaliteiten

Onderscheidende kenmerken zoals vaardigheden, competenties, kennis, gedrag en persoonlijke eigenschappen, die nodig zijn voor interacties tussen personen, groepen en organisaties (hier: actoren in een gebiedsontwikkeling) aan de hand waarvan overtuiging, waarden en begrip gevormd worden en personen, groepen of organisaties gemotiveerd worden bij te dragen aan het gemeenschappelijk doel (hier: gebiedsontwikkeling).

2.2. Organisatiewetenschappelijke benadering gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf zal het integraal proces van gebiedsontwikkeling vanuit drie verschillende perspectieven worden beschouwd: gebiedsontwikkeling als inter-organisatorische samenwerking (een sociale en psychologische invalshoek), gebiedsontwikkeling als Complex Adaptief Systeem (een systeemtheoretische invalshoek) en gebiedsontwikkeling als netwerksamenwerking (een sturingsinvalshoek). Deze drie perspectieven vullen elkaar aan, overlappen deels en sluiten elkaar niet uit, maar zijn niet uitputtend. Gezien de voorliggende probleemstelling en de beperkte omvang van dit onderzoek, worden bovenstaande perspectieven in gezamenlijkheid beschouwd als voldoende theoretische basis om voorliggende deelvraag te kunnen beantwoorden. De perspectieven dienen er toe een zo compleet mogelijk beeld te schetsen bij het integraal proces dat gebiedsontwikkeling behelst volgens de eerder beschreven definitie. Per perspectief worden achtereenvolgens de organisatiewetenschappelijke aspecten belicht en daaropvolgend de van belang zijnde leiderschapsaspecten voor het integraal proces gebiedsontwikkeling.

2.2.1. Gebiedsontwikkeling als inter-organisatorische samenwerking

Gebiedsontwikkeling definieert zich in dit onderzoek ten eerste als een inter-organisatorische samenwerking: relationele processen die ontstaan wanneer twee of meer - juridisch onafhankelijke - organisaties samenkomen om een weg te vinden in hun onderlinge afhankelijkheid met betrekking tot een bepaald probleemgebied. Idealiter, maar niet altijd, definiëren ze gezamenlijk een probleem en vanuit daar een gezamenlijk doel dat tevens tegemoet komt aan de individuele belangen van de deelnemende organisaties. Om te komen tot dit doel, is het van wezenlijk belang dat de diversiteit die voortkomt uit onder meer de verschillende belangen, perspectieven, identiteiten, machtsposities en sectoren, omarmd en benut wordt (ofwel het creëren van een klimaat van diversiteit) (Schruijer, 2020). Een belangrijke voorwaarde voor samenwerking, is ten eerste de wil hiertoe. Deze komt voort uit een probleemperspectie en het besef van

interafhankelijkheid. Samenwerking staat voor het constructief omgaan met de eerder genoemde diversiteit: de ene organisatie bezit iets dat van waarde is voor de andere organisatie, die weer iets kan bieden dat de eerste organisatie waardeert. Beide partijen kunnen elkaar helpen met het realiseren van ieders doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid met behoud van relatieve autonomie (Schruijer & Vansina, 2007).

Dit gaat niet zonder slag of stoot. Vanuit traditionele sociaalpsychologische theorieën over intergroepsgedrag is in inter-organisatorische samenwerking dynamiek te herkennen die de samenwerking bedreigt. Zo treden er onder meer zogenaamde group serving biases op: groepsleden zijn erop gericht de eigen groep in een positiever daglicht te plaatsen ten opzichte van de outgroup wat maakt dat ondanks het feit dat een win-win situatie creëren logisch lijkt, de situatie ten gevolge van de ontstane dynamiek ontaardt in een win-lose situatie (Schruijer & Vansina, 2007). Vertegenwoordigers in samenwerkingsrelaties dienen de belangen van hun partij waardoor conflict met andere vertegenwoordigers kan ontstaan die datzelfde doen, parallel daaraan worden ze nauwlettend door hun eigen achterban in de gaten gehouden en zijn concessies aan de andere partijen mogelijk aanleiding voor conflict binnen eigen partij (Schruijer & Vansina, 2007).

Leiderschapskwaliteiten in inter-organisatorische samenwerking

De eerder beschreven dynamiek die ontstaat in samenwerking tussen groepen, vraagt van de vertegenwoordigers van die groepen, in dit onderzoek de projectverantwoordelijke, om zowel individu als groepslid te zijn. Alleen op die manier is het mogelijk interpersoonlijke relaties met de andere vertegenwoordigers op te bouwen zonder ze enkel te zien als groepslid van de andere partij (met eerder genoemde group serving biases tot gevolg) en daarnaast de belangen van hun eigen achterban zo goed mogelijk te behartigen. Het vraagt een balanceeract tussen interpersoonlijke aspecten (investeren in relaties met andere vertegenwoordigers in hetzelfde schuitje en als individu open staan voor anderen) en intergroepsaspecten (groepslid zijn van de partij die vertegenwoordigd wordt en daarmee belangenbehartiging van de achterban) (Schruijer & Vansina, 2007). Want hoe formeler en minder persoonlijk de situatie is, bijvoorbeeld geen face-to-face contact tussen vertegenwoordigers of de aanwezigheid van meerdere vertegenwoordigers per partij, hoe meer de intergroepsaspecten een rol gaan spelen en daarmee de kans op een succesvolle oplossing voor alle betrokkenen af doen nemen (Stephenson, 1981). Met andere woorden: investeren in persoonlijke relaties lijkt cruciaal voor een succesvolle inter-organisatorische samenwerking.

Inter-organisatorische samenwerkingsverbanden leiden met hun ambigue en onzekere karakter bij deelnemers vaak tot een behoefte aan sterk, dominant leiderschap en een hoge mate van structurering. Van belang is echter dat er niet meer gestructureerd wordt dan nodig (grondregels, coördinatie, normering et cetera) en dat dit in handen blijft van de deelnemende partijen. Schruijer & Vansina (2007) beschrijven in dat licht het volgens hen benodigde principe van samenwerkend leiderschap: het creëren en in stand houden van omstandigheden die in staat stellen de diversiteit in perspectieven, competenties en resources die partijen aan

tafel meebrengen optimaal uit te nutten en gelijktijdig de verschillende partijen in de gelegenheid stellen hun doelen te realiseren (Schruijer et al., 1998). Competenties die hierbij horen, zijn onder meer het hoofd kunnen bieden aan onzekerheid, ambiguïteit en complexiteit, geduld, doorzettingsvermogen en goed kunnen luisteren. Verder is het creëren van omstandigheden voor samenwerking van belang, waaronder het bijeenbrengen van relevante partijen, ontwikkelen van de motivatie tot samenwerking, opbouwen van interpersoonlijk vertrouwen, ontwikkelen van een gedeelde probleemdefinitie en constructief en creatief omgaan met verschillen (Schruijer, 2005).

2.2.2. Gebiedsontwikkeling als Complex Adaptief Systeem

Ten tweede is gebiedsontwikkeling te definiëren als een Complex Adaptief Systeem [CAS]. Het betreft een begrip uit de systeemtheorie, welke organisatorische vraagstukken van afstand bekijkt waardoor relaties binnen het systeem en relaties tussen het systeem met de omgeving, helder uiteengezet kunnen worden. De systeemtheorie ziet organisaties en hun omgeving als een geheel van samenhangende onderdelen dat als geheel gemanaged moet worden om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Thuis, 1999). Met andere woorden: een *systeem* betreft een geheel van afzonderlijke delen die elk een functie hebben, gelijk aan of verschillend van de functies van de andere delen en waarin alle delen gezamenlijk het doel nastreven van het systeem als geheel (Marion, 1999; Fidanboy, 2022).

De complexiteitstroming binnen de systeemtheorie, introduceert het concept van een CAS. Een dergelijk systeem bestaat uit veel verbonden en interactieve delen (*complex*) en is aftastend, heeft een aanpassingsmechanisme zowel op korte termijn bij schokken als op de lange termijn aan de hand van feedback en aanpassingsloops (*adaptive*) (Fidanboy, 2022). Het systeem kan betrekking hebben op een intra-organisatorische of een inter-organisatorische setting. In dit onderzoek wordt nader in gegaan op de inter-organisatorische setting.

In het proefschrift van Spaink (2017) wordt de toepasbaarheid van CAS voor gebiedsontwikkeling nader toegelicht. Gebiedsontwikkeling beslaat een langere periode, waardoor de werkelijkheid voortdurend, soms geleidelijk maar soms ook schoksgewijs, verandert. Het betreft een open proces in afstemming met de omgeving, dat zich kenmerkt door onzekerheid. De complexiteitstheorie heeft hierop betrekking en gaat over niet-lineaire of discontinue veranderingen van complexe systemen. Een complex systeem kenmerkt zich door het feit dat het samengesteld is en waarvan de eigenschappen niet af te leiden zijn uit ieder afzonderlijk deel. In gebiedsontwikkeling is dit het geval gezien de vele actoren die een gezamenlijk doel nastreven. In lijn met deze theorie is binnen gebiedsontwikkeling sprake van veel afzonderlijke componenten, zoals actoren, opvattingen, fysieke elementen en populaties, maar ook interacties tussen individuen, groepen of organisaties maken onderdeel uit van het systeem. Dit kunnen er veel zijn, omdat er veel mogelijke dwarsverbanden zijn: actoren met verschillende opvattingen behoren tot verschillende groepen en kunnen binding hebben met

verschillende belangen. Afzonderlijke componenten interacteren met elkaar volgens bepaalde structuren en heersende interactiepatronen, bijvoorbeeld reeds beschreven instituties. Er is sprake van veel dynamiek en er wordt dan ook gesproken van dynamische complexiteit. Hoewel een CAS stabiel kan zijn voor een bepaalde periode, zal deze altijd zonder regelmaat aan verandering onderhevig zijn. Wanneer componenten veranderen, verdwijnen of toegevoegd worden, gaat het systeem door een fase van instabiliteit en volgt daarna een fase waarin het systeem geadapteerd is, dus weer stabiel (Choi et al., 2001). Een CAS past zich voortdurend aan aan nieuwe omstandigheden (Spaink, 2017).

Het open aspect verdient nadere toelichting. Een open systeem houdt in dat er naast onderlinge afhankelijkheid tussen componenten binnen het systeem, tevens sprake is van interafhankelijkheid tussen het systeem en zijn omgeving. De invloed die door het systeem uitgeoefend wordt op de afzonderlijke componenten en de invloed die de componenten hebben op het systeem, leidt tot een wederzijds oorzaak-gevolgrelatie (Ellis & Herbert, 2011). Eenvoudig gezegd: het systeem en de componenten beïnvloeden elkaar en zijn onderling afhankelijk van elkaar.

Het gedrag van het systeem komt mede tot stand onder invloed van 'schemata' (Fidanboy, 2022). Schemata kunnen gezien worden als de wijze waarop de omgeving en situatie wordt geïnterpreteerd. In gelijke omstandigheden zorgen schemata ervoor dat perceptie verschilt. Schemata functioneren als gids voor acties en zijn bepalend in de kaders van de acties, het prioriteren van acties, het toewijzen van acties en de wijze van uitvoeren van acties (Eisenhardt & Bhatia, 2005, in Fidanboy, 2022, p. 6; Eisenhardt & Sull, 2001, in Fidanboy, 2022, p. 6). Ze kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk individuele schemata (geldend voor individuele deelnemers in het systeem), collectieve schemata (geldend voor een groep binnen het systeem, zoals bijvoorbeeld een organisatie) en strategische schemata (geldend voor het systeem als geheel, gerelateerd aan de strategie en plannen van het systeem) (Fidanboy, 2022). Wanneer het gedrag van het systeem, zoals een gebiedsontwikkeling, onderzocht wordt, zijn schemata's daarin van wezenlijke invloed.

Leiderschapskwaliteiten in CAS

Zoals hierboven aangestipt, is de natuurlijke reactie op complexiteit vanuit betrokkenen het scheppen van orde, in de vorm van het her- of instellen van hiërarchie in leiderschap en een top-down aansturing ten behoeve van een gevoel van controle, voor zowel de leiders als volgers. Orde is echter de vijand van aanpassingsvermogen. Het verlamt de interactieve dynamiek die nodig is om te kunnen reageren op complexiteit (Uhl-Bien & Arena, 2017). De snelheid waarmee verandering plaatsvindt in de context, vraagt ook van organisaties het op hoog tempo verwerken van grotere hoeveelheden informatie. Een meer flexibele en adaptieve netwerkstructuur is daarbij beter passend dan gecentraliseerde en hiërarchische structuren, echter wel met voldoende coördinatie om organisatiedoelen te behalen (Craps et al., 2019). Anders gezegd: flexibiliteit en structuur zijn beide van belang. Wat betekent dit voor de benodigde leiderschapskwaliteiten?

Het lijkt hier op zijn plaats om in te zoomen op de Complexity Leadership Theory [CLT]. CLT vindt zijn oorsprong in de complexiteitstheorie, in de zoektocht naar een leiderschapsparadigma dat beter passend is bij de huidige samenleving en post-industriële kennis creërende ondernemingen (Richardson et al., 2005, in Craps et al., 2019; Uhl-Bien et al., 2007). Zoals Schruijer & Vansina (2007) al aanhaalden, dient leiderschap gezien te worden als een functie die gedeeld kan worden. CLT gaat uit van de combinatie van drie verschillende leiderschapsfuncties om de hiervoor genoemde tegengestelde behoeften, flexibiliteit en structuur, in een complexe context te kunnen borgen. Deze functies zijn administratief leiderschap dan wel operationeel leiderschap, adaptief leiderschap dan wel ondernemend leiderschap (Uhl-Bien & Arena, 2017) en 'enabling' leiderschap, hier vertaald als inschakelend leiderschap (Craps et al., 2019). Administratief cq. operationeel leiderschap staat voor het richting geven door plannen, besluiten en coördineren van activiteiten. Aan de hand hiervan worden nieuwe ideeën of benaderingen in het formele systeem verder gebracht en wordt voorkomen dat deze geblokkeerd worden door de eerder genoemde hang naar orde en controle. Administratief leiderschap zet de kracht van het bestaande systeem in om de benodigde innovatie, efficiëntie en productie te behalen. Adaptief cq. ondernemend leiderschap staat voor het creëren van mogelijkheden, kansen en beperkingen van individuele en collectieve actie (en stimuleert deze) binnen de gegeven uitdagende context met als primaire output innovatie, lerend vermogen, creativiteit en aanpassingsvermogen (Craps et al., 2019; Uhl-Bien & Arena, 2017; Crevani et al., 2010).

Inschakelend leiderschap staat voor het vergroten van onderling begrip te midden van mogelijk onverenigbare argumenten, interpretaties en besluiten (Crevani et al., 2010). Het vraagt een unieke set van vaardigheden, onder meer aanpassingsvermogen in stijl en benadering waarmee continu ingespeeld kan worden op de ontstane dynamiek en situatie, balanceren tussen zeer zichtbaar zijn om aan te jagen en onzichtbaar zijn om anderen in hun kracht te zetten en grote overtuigingskracht gecombineerd met nederigheid. Het hogere doel is belangrijker dan persoonlijke erkenning.

Uhl-Bien en Arena (2017) stellen dat het begrijpen, ontwikkelen en belonen van inschakelend leadership noodzakelijk is voor organisatiesucces in een CAS en het overleven daarvan in de hedendaagse complexe wereld. Kanttekening bij de hierboven genoemde stelling uit het onderzoek van Uhl-Bien en Arena (2017) is dat deze afkomstig is uit een onderzoek dat gericht is op een intra-organisatorische CAS, niet op een inter-organisatorische CAS. De uitspraak is desondanks toepasbaar in dit onderzoek, aan het eind van paragraaf 2.2.3 wordt hier nader op ingegaan.

2.2.3. *Gebiedsontwikkeling als netwerksamenwerking*

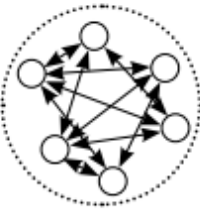
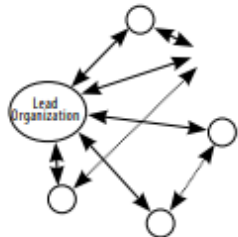
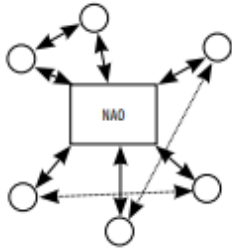
In gebiedsontwikkeling is sprake van een samengestelde opgave, zowel inhoudelijk als wat betreft deelnemers. De Zeeuw (2018) stelt dat netwerksturing geknipt lijkt voor de aanpak van deze samengestelde

opgave. Beer (2023a) gaat daarin nog iets verder en stelt dat transformeren van een gebied in de regel betekent dat er gewerkt wordt met multi-actor netwerken.

Een netwerksamenwerking wordt gedefinieerd als een multi-actor systeem van drie of meer juridisch onafhankelijke organisaties, waarin geen sprake is van formele autoriteit maar gekenmerkt wordt door een bepaalde identiteit die voortkomt uit een zekere grens, de ledensamenstelling en de netwerk-level doelen waaraan de bijdrage van de afzonderlijke actoren dient bij te dragen. Omdat organisatorische netwerken een antwoord kunnen bieden op toenemende onzekerheid in de omgeving en daarnaast de deelnemende organisaties in staat stellen een doel te bereiken dat individueel onmogelijk is, is dit een steeds meer voorkomende organisatievorm in zowel de publieke, non-profit sector als in de private sector (Van den Oord et al., 2023). Provan en Kenis (2008) onderscheiden drie verschillende vormen waarin het besturen van een netwerksamenwerking kan plaatsvinden: een zelfregulerend netwerk, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie [NAO]. Onder besturen van netwerken wordt verstaan het gebruiken van instituties en structuren van autoriteit en samenwerking om resources in te zetten en gezamenlijke actie binnen het netwerk te coördineren en controleren (Kenis & Provan, 2008).

Figuur 4

Drie vormen netwerksturing (overgenomen uit Kenis & Provan, 2008, p. 301, op basis van Provan & Kenis, 2008)

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

In een zelfregulerend netwerk werken verschillende organisaties samen zonder dat in dit netwerk een aparte besturingseenheid aanwezig is. In een leiderorganisatienetwerk treedt één van de leden van het netwerk op als organisatieleider en coördineert de activiteiten en belangrijke besluiten. Wel bepalen de leden gezamenlijk in zekere mate een gemeenschappelijke doelstelling en er is sprake van samenwerking en interactie. In de

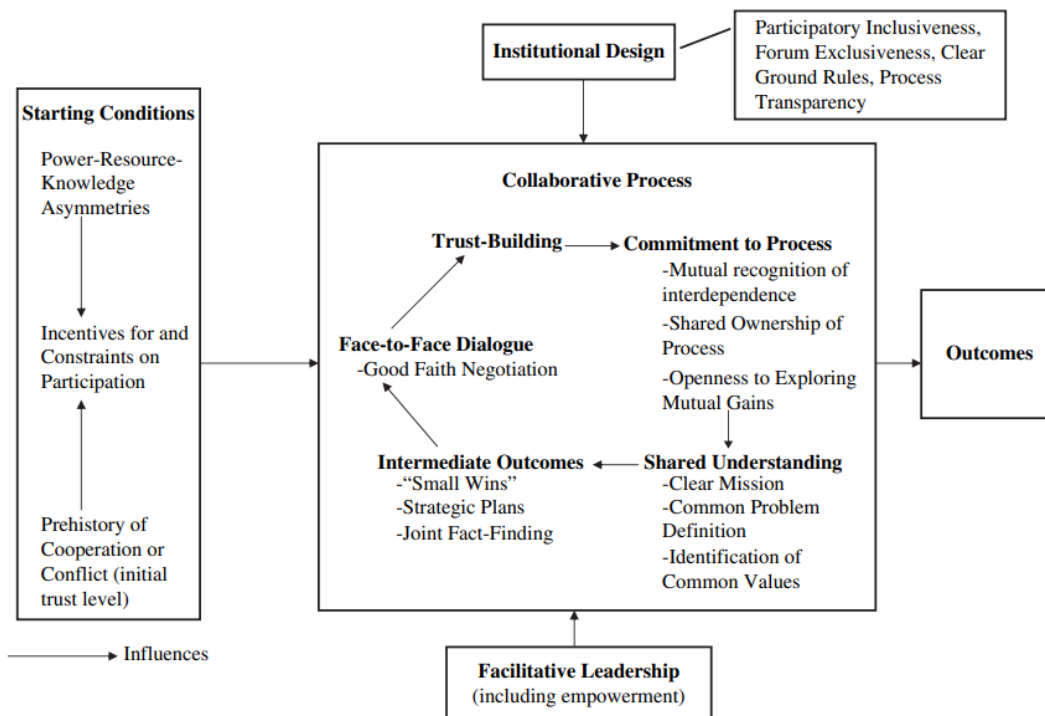
laatste vorm, de Netwerk Administratieve Organisatie [NAO], zetten de leden een afzonderlijke entiteit op om het netwerk te managen en de activiteiten te coördineren (Provan & Kenis, 2008). In gebiedsontwikkeling kan samengewerkt worden op basis van ieder van deze sturingsvormen.

Ten gevolge van de al eerder genoemde toenemende complexiteit in de samenleving en de erosie van bestaande instituties, is er sprake van een toegenomen aandacht voor gezamenlijke wijzen van sturing (Rhodes, 1996, in Craps et al., 2019, p. 27; Osborne, 2006, in Craps et al., 2019, p. 27). De literatuur met betrekking tot gezamenlijke sturing lijkt in lijn met de ontwikkeling in het institutionele landschap tevens een ontwikkeling te hebben doorgemaakt. Waar bijvoorbeeld in het volgens Greenwoord, Singer & Willis (2021) 'baanbrekende' artikel van Ansell & Gash (2007) het sturingsinitiatief in collaborative governance nog hoofdzakelijk lag bij publieke actoren, gaat de literatuur over Multi-Actor Governance [MAG] ervan uit dat het initiatief niet alleen bij publieke, maar ook bij private actoren kan liggen (Craps et al., 2019). Het principe van deze twee is echter gelijk. Vrij vertaald gaan beide principes uit van het in collectieve fora samenkomen van een brede mix aan belanghebbenden, van publiek tot privaat, om deel te nemen aan op consensus georiënteerde besluitvorming vaak gericht op het oplossen van een complex maatschappelijk vraagstuk (Ansell & Gash, 2007; Craps et al., 2019).

In dit onderzoek wordt ervan uit gegaan dat het type initiërende actor, te weten publiek, privaat, maatschappelijk, of anders, van ondergeschikt belang is voor het proces van gezamenlijke sturing en samenwerking dat op het initiëren volgt. Dat maakt dat ondanks het uitgangspunt van een publiek initiatiefnemer, het collaborative governance model van Ansell & Gash (2007) mooie aanknopingspunten biedt voor dit onderzoek en gedeeltelijk van toepassing lijkt te kunnen zijn (figuur 5). Gebiedsontwikkeling wordt in dit onderzoek gezien als het voorgenoemde op consensus georiënteerd proces, in het model het 'collaborative process' genoemd, gericht op het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen van belanghebbenden, waarbij het resultaat, de 'outcomes', 'de ontwikkeling of transformatie van gebied dat voldoet aan goede ruimtelijke ordening' is. Initiatiefnemer hiervan kan zowel publiek als privaat van karakter zijn.

Figuur 5

Collaborative Governance Model (Ansell & Gash, 2007)



Ansell en Gash (2007) concluderen dat een aantal factoren invloed hebben op hoe dat proces verloopt, te weten de begincondities (zoals machtsverhoudingen, motivatie tot deelname en ervaringen uit het verleden), de institutionele kenmerken (basisregels en protocollen voor de samenwerking) en leiderschap (met name mediërend en faciliterend). Tevens lichten zij toe hoe dit proces op zichzelf werkt, namelijk door het doorlopen van een iteratieve cyclus van communicatie, vertrouwen bouwen, commitment aan het proces, gedeeld begrip en tussentijds resultaat. Bovenop deze elementen, wordt het belang van de factoren tijd, vertrouwen en onderlinge afhankelijkheid uitgelicht. Geconcludeerd wordt dat het een tijdrovend proces betreft, waarbij ook wordt aangegeven dat een investering in een effectieve samenwerking, tijd kan opleveren in de implementatiefase. Daarnaast is er sprake van een interactief effect van zowel vertrouwen en onderlinge afhankelijkheid op potentiële samenwerking. Onderlinge afhankelijkheid leidt tot de wil om samen te werken en verhoogt de commitment aan een betekenisvolle samenwerking. In een situatie van hoge onderlinge afhankelijkheid is het eenvoudiger vertrouwen op te bouwen. Tenslotte is nog van belang dat vertrouwen en onderlinge afhankelijkheid deels endogeen van karakter zijn: ze worden positief dan wel negatief gevormd door het samenwerkingsproces op zichzelf. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat het besef van onderlinge afhankelijkheid pas naar voren komt door deelname aan de samenwerking.

Leiderschapskwaliteiten in netwerksamenwerking

Complexiteit van de opgave, het netwerk-karakter van een samenwerking en dynamische onderlinge afhankelijkheid tussen actoren, maken dat er sprake is van specifieke leiderschapsuitdagingen (Craps et al., 2019). Dit lijkt ook te gelden voor gebiedsontwikkeling. Zo is een grote groep verschillende actoren niet automatisch een netwerk, aldus Beer (2023b). Voor het vormen van een netwerk zijn onderlinge relaties en een bewustzijn van gedeeld belang cruciaal. Dit bewustzijn is er niet vanzelf bij alle actoren. Een projectontwikkelaar heeft op het eerste oog immers andere belangen en ambities dan een eigenaar-gebruiker. Er is tijd en aandacht nodig om alle verschillende partijen onderdeel van het netwerk te laten zijn (Beer, 2023a). Ook in de literatuur komt dit naar voren. Gezien het vaak complexe maatschappelijke vraagstuk waartoe een MAG samenkomt, ligt het voor de hand dat actoren sterk uiteenlopende, soms conflicterende perspectieven hanteren en oplossingen voor ogen hebben en daar naar handelen. Wanneer dan enkel op de taak wordt gefocused, worden deze onderlinge verschillen benadrukt en komt daarmee het proces van groepsvorming in gevaar. Het concept 'relational practices', hier vertaald als 'relationele handelingen', biedt uitkomst voor deze uitdaging. Een relationele handeling is een taak georiënteerde actie met relationele kwaliteit van wederkerigheid en enige vorm van zelfbewustzijn (Bouwen & Thailieu, 2004). Relationele handelingen maken het mogelijk voor actoren in een MAG om op een vergelijkbare manier meningsverschillen, onderlinge afhankelijkheid, rollen en posities tussen de actoren en (binnen) diens organisaties te verkennen. Ze dragen daarmee bij aan het overbruggen van onderlinge verschillen.

Een introductie van de relationele leiderschapsbenadering lijkt hiermee op zijn plaats. Deze benadering gaat ervan uit dat leiderschap voortkomt uit interacties tussen personen, groepen en organisaties (Cunliffe & Eriksen, 2011) en niet besloten ligt in een enkele individu. Ook in dit onderzoek wordt voortgebouwd op deze benadering.

Klassieke leiderschapsstijlen zijn niet passend in deze benadering, daarom introduceren Craps et al. (2019) de term 'relational action logic' als vervanging voor het principe van leiderschapsstijl, verwijzend naar deze concrete relationele handelingen tussen actoren. Een relational action logic beschrijft -de vaak impliciete-strategische beredenering en tactische ingrepen waarmee stakeholders betrokken worden en de kwaliteit van hun onderlinge verbondenheid verhoogd wordt (Agyris & Schön, 1978, in Craps et al., 2019, p. 3; Bouwen & Taillieu, 2004). In een MAG vertonen deze relational action logics overeenkomsten met transactioneel leiderschap en transformational leiderschap van Bass (in Craps et al. 2019). De inzet van transactioneel leiderschap is erop gericht partners te verbinden aan het samenwerkingsinitiatief, door in te spelen op specifieke behoeften en belangen van deze actoren en de mogelijke uitkomsten van de MAG die daaraan tegemoet komen, te benadrukken. Transformationeel leiderschap daarentegen is meer op de lange termijn doelen gericht en stimuleert actoren zich te identificeren hiermee en daarmee de individuele doelen van de actoren te overstijgen. Voor een MAG betekent leiderschap balanceren tussen tegemoet komen aan de specifieke individuele belangen van andere actoren om commitment van de betrokkenen, maar ook de

achterban te creëren en tegelijkertijd verbinding stimuleren met het hogere, lange termijn doel met groter maatschappelijk belang (Craps & Sips, 2010). Inzetten op het erkennen van ieders individuele behoefte en deze te verbinden aan het hogere doel in de samenwerking dus. Dit sluit aan bij de bevindingen van Craps et al. (2019) met betrekking tot de toepasbaarheid van Complexity Leadership Theory in een MAG setting. Inschakelend leiderschap is niet alleen cruciaal voor een intra-organisatorische setting, maar ook voor inter-organisatorische setting, zoals gebiedsontwikkeling.

2.3. Leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf wordt specifiek ingezoomd op hetgeen bekend over de benodigde kwaliteiten in de gebiedsontwikkelp praktijk. Ten eerste zal het raamwerk van vaardigheden en competenties van belang in stedelijke vernieuwing van Turok & Taylor (2007) worden toegelicht en aansluitend worden de benodigde vaardigheden en competenties opgesomd en waar nodig toegelicht die gedestilleerd zijn uit verschillende bronnen, deels wetenschappelijk maar grotendeels niet.

2.3.1. Leiderschapsvaardigheden en -competenties benodigd in stedelijke vernieuwing

Om een antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag, wordt in dit onderzoek voortgebouwd op het raamwerk uit het eerder genoemde onderzoek van Turok & Taylor (2007). Het raamwerk bestaat uit benodigde vaardigheden en competenties van betrokkenen in stedelijke vernieuwing en ontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk. Stedelijke vernieuwing is nauw gelieerd aan gebiedsontwikkeling, waardoor dit onderzoek relevant wordt geacht voor voorliggend onderzoek.

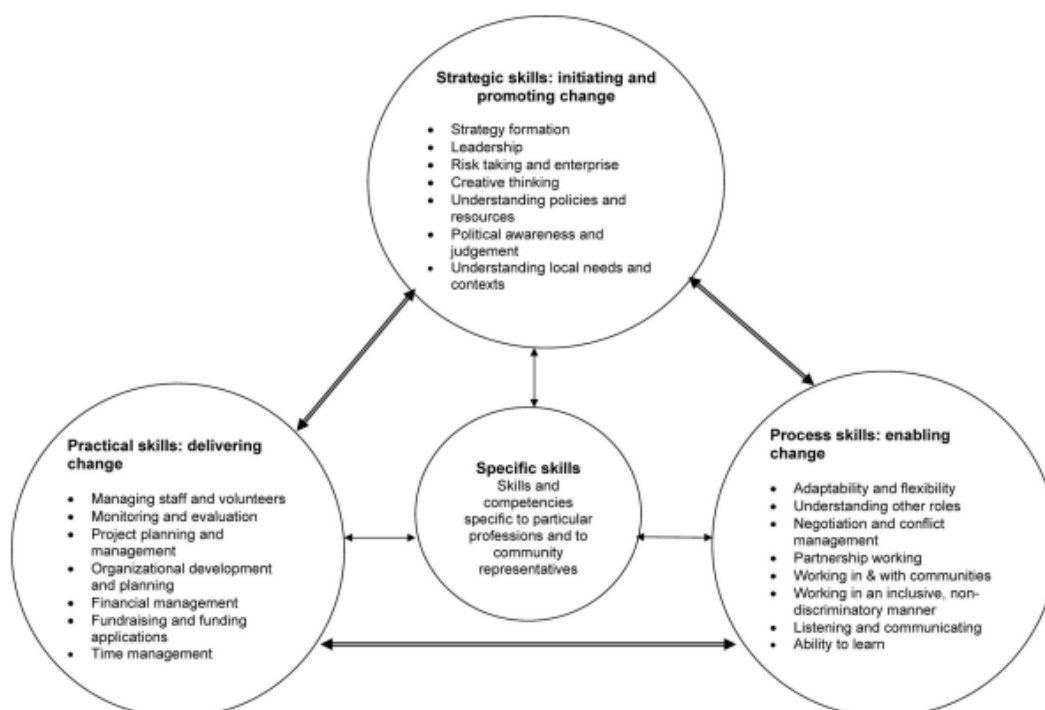
De eerste aanleiding voor dit onderzoek vonden zij in de opvatting dat voor de verbinding tussen de vele aspecten van gebiedsontwikkeling, zoals duurzaamheids-, sociale en economische aspecten, een meer holistische en duurzame benadering benodigd is. De toegenomen verwevenheid van de genoemde aspecten onderling vraagt volgens hen om bredere vaardigheden en andere eigenschappen van betrokkenen in de ontwikkeling. Met een verschuiving van focus op buitenstedelijke ontwikkelingen naar binnenstedelijke ontwikkelingen, zien zij dat de complexiteit die deze verwevenheid met zich meebrengt, groter wordt en daarmee ook het belang van deze bredere set vaardigheden. Ten tweede signaleerden zij een toenemend belang van participatie dat om andere vaardigheden vraagt en ten derde werd vanuit publieke actoren een verandering in rol opvatting gevraagd; van begrenzen en reguleren naar proactief en constructief zoeken naar mogelijkheden.

Ondanks het feit dat het een onderzoek in een andere tijdgeest betreft, namelijk 2007 en tevens in het Verenigd Koninkrijk waar sprake is van een andere governance cultuur dan in Nederland, zijn er ook overeenkomsten tussen de beide gebiedsontwikkelp praktijken. De basiswerkzaamheden, een haalbaar plan ontwikkelen, blijft gelijk in beide situaties. Daarnaast zijn ook de hier boven genoemde ontwikkelingen die als

aanleiding gelden voor het onderzoek van Turok & Taylor, in de Nederlandse hedendaagse gebiedsontwikkelp praktijk herkenbaar. De toenemende mate van complexiteit van de opgave in een proces met meerdere actoren en diens belangen, de toegenomen waarde van en aandacht voor participatie in gebiedsontwikkeling en tenslotte de verschuiving van rolopvatting met betrekking tot Nederlandse stedelijke governance. In voorliggend onderzoek wordt om eerder genoemde overeenkomsten aangenomen dat het raamwerk van Turok & Taylor (2007) een solide basis is om op voor te bouwen voor de hedendaagse Nederlandse gebiedsontwikkelp praktijk, om zodoende antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag.

Figuur 6

Vaardigheden en competenties benodigd in stedelijke vernieuwing (Turok & Taylor, 2007, p. 504)



In bovenstaande visualisatie (figuur 6) worden de voor voorliggend onderzoek essentiële elementen uit het raamwerk van Turok & Taylor (2007, p. 504) weergegeven: de vaardigheden en competenties. De vaardigheden zijn in vier groepen te onderscheiden: strategische vaardigheden, proces vaardigheden, praktische vaardigheden en specifieke vaardigheden. Deze laatste heeft betrekking op de individuele rol en functie in het proces.

Onder strategische vaardigheden worden vaardigheden verstaan die verandering initiëren en aanjagen. Onder proces vaardigheden worden vaardigheden verstaan die van belang zijn voor het mogelijk maken van de verandering. Vaak zijn dit de zachte vaardigheden, ofwel ‘people skills’. Hieronder vallen onder andere

communiceren en onderhandelen, maar ook eigenschappen als aanpassingsvermogen, flexibel zijn en begripvol. Daarnaast zijn er de praktische vaardigheden, noodzakelijk om de verandering plaats te laten vinden en te vervolmaken. Onder deze set vaardigheden vallen onder andere de dagelijkse aansturing, het schrijven van investeringsvoorstellen en plannen van aanpak en het administratieve gedeelte van projecten met betrekking tot onder meer budget beheersing en rapporteren. Tenslotte zijn er specifieke vaardigheden, gerelateerd aan een specifieke functie binnen de praktijk van stedelijke vernieuwing.

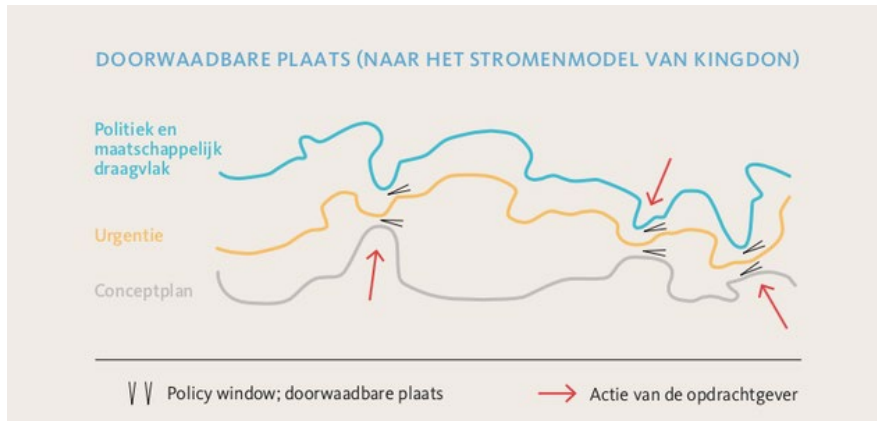
Uit hun onderzoek kwam naar voren dat respondenten, ongeacht functie of rol, de procesvaardigheden als meest noodzakelijk definieerden, gevolgd door strategische vaardigheden. Praktische vaardigheden werden als minst noodzakelijk aangemerkt, echter wel sterk aanbevolen. Specifieke vaardigheden werden herkend als noodzakelijk voor verschillende functies, maar gezien de grote variatie en relevantie per functie door Turok & Taylor (2007) uiteindelijk buiten de scope van hun raamwerk gehouden.

2.3.2. *Leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling*

De Zeeuw (2020) wijdt in zijn boek 'Zo werkt Gebiedsontwikkeling' een hoofdstuk aan 'Sturing en stuurlied' en noemt sturing geven aan gebiedsontwikkeling 'een kunst apart'. Hierbij blijft in het midden hoe 'sturing geven' door hem geïnterpreteerd wordt: is er in zijn beleving sprake van één sturende partij of van gezamenlijke sturing door meerdere partijen? Dit is echter van ondergeschikt belang voor zijn stelling dat de projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling geconfronteerd worden met een voortdurende spanning tussen netwerksturing (inter-organisatorisch) en hiërarchische sturing (intra-organisatorisch). In gebiedsontwikkeling is dit een extra complicerende factor waar de projectverantwoordelijke mee om dient te gaan, in een toch al complexe context zoals hier boven beschreven. Dit wordt geïllustreerd in het figuur 7. Dit model onderscheidt verschillende besluitvormingsprocessen verschillende besluitvormingsprocessen die zich als 'stromen' relatief onafhankelijk van elkaar bewegen. Voor gebiedsontwikkeling vallen bijvoorbeeld de opgave, het planconcept, de markt en gemeentelijke politieke besluitvorming, maar dus ook interne besluitvorming onder deze 'stromen'. De beweging van deze afzonderlijke stromen en de stromen ten opzichte van elkaar zijn niet te beheersen. Onverwachte gebeurtenissen vormen bedreigingen en bieden kansen, het zijn momenten waarop de stromen samen kunnen komen en een 'policy window', ofwel 'doorwaadbare plaats' ontstaat. Daarin is ruimte voor actie in de vorm van initiatief, versnelling of planaanpassing (Kingdon, 1995 in de Zeeuw, 2018).

Figuur 7

Doorwaadbare plaats. Overgenomen uit De Zeeuw, 2018, p.53



Het benutten van doorwaadbare plaatsen vergt volgens de Zeeuw *inzicht, ondernemerschap, durf* en *creativiteit* van een projectverantwoordelijke. En benutten lijkt verder te gaan dan enkel 'inspringen' op het juiste moment. In een in het eerder genoemde boek geciteerd gesprek tussen Ellen van Bueren, hoogleraar Urban Development Management aan TU Delft en de Zeeuw, komen een aantal aanvullende leiderschapskwaliteiten aan bod.

- *Organisatiekracht*, ofwel het vermogen om een gebiedsontwikkeling tot een goed einde te brengen;
- Het kunnen *overbruggen van uiteenlopende belangen, disciplines en schaalniveaus*;
- Een continu *bewustzijn van institutionele context*: wie zijn de spelers, hoeveel speelruimte is er en welke spelregels zijn van toepassing? Dit gezien de wisselende samenstelling van overheid, markt en maatschappij en besluitvorming op decentraal niveau;
- *Enthousiasme*;
- *Kracht*;
- *'Kunde gestoeld op kennis'*: verbinders met integraliteit en multidisciplinariteit;
- *Vakinhoudelijk onderlegd*;
- *Ploeteren*, omdat in de huidige tijdgeest resultaten worden geboekt door middel van geleidelijke verandering (De Bruijn in De Zeeuw, 2018, pp. 56);
- *Doorzettingsvermogen* ondersteunend aan ploeteren;
- *Gezonde dosis ambitie en visie*, zonder daar rigide aan vast te blijven houden;
- *Doormodderen*, in de vorm van twee stappen vooruit, eentje terug. In een gebiedsontwikkeling dient namelijk altijd samengewerkt te worden, waarbij grootse eigen visies belemmerend kunnen werken;
- *Flexibiliteit*;
- *Aanpassingsvermogen*;
- *Eigen institutionele structuur kunnen scheppen*;
- *Eigen netwerk optimaal weten te benutten*, zowel intern als extern;

- *Trekkersrol* moet hem/haar op het lijf geschreven zijn;
- *Selectieve ondeugendheid* omwille van het grijpen van niet te missen kansen.

(De Zeeuw, 2017; De Zeeuw, 2018).

Daamen & Verheul (2015) introduceren het concept ‘planning entrepreneurs’. Het behelst koers houden en tegelijk adaptief zijn, nieuwe kansen benutten door het ijzer te smeden als het heet is. Balanceren tussen een gesloten en fluïde vertoog en met een meervoudig perspectief kansen benutten en voorkomen dat vooraf bedachte strakomlijnde plannen verworden tot een idee-fixe.

Karin Laglas (in Frehe & Van Bosse, 2024, p. 39-43) pleitte op 25 november 2011 in haar intrede als hoogleraar aan de faculteit Bouwkunde TU Delft voor leiderschap in de ontwikkeling van de gebouwde omgeving. Juist vanwege de toenemende complexiteit van de gebouwde omgeving zijn er volgens haar professionals met visie en focus nodig om die complexiteit te ontrafelen en in goede banen te leiden. Wat hiervoor nodig is, vat zij samen in een vijftal competenties:

- *Gedrevenheid;*
- *Kennis van de inhoud;*
- *Goed getimede besluitvaardigheid;*
- *Vermogen om tegenstellingen te verzoenen;*
- *Praktijkervaring.*

Frehe en Van Bosse (2024) gebruikten deze vijf competenties als leidraad voor een gesprek met 23 opdrachtgevers uit de vastgoed- en gebiedsontwikkelp praktijk in Nederland. De gesprekken vonden plaats in 2023 en 2024 en geven een actuele inkijk in de dagelijkse praktijk in het vakgebied in de huidige tijdgeest. De gesprekken richtten zich op de benodigde competenties in de rol als opdrachtgever. De definitie die zij hanteren voor ‘opdrachtgever’ past binnen de definitie van projectverantwoordelijke in dit onderzoek. Een projectverantwoordelijke is altijd, maar niet uitsluitend, opdrachtgever. Opdrachtgeverschap wordt in dit onderzoek gezien als een onderdeel van de rol van projectverantwoordelijke. De bevindingen uit het boek zijn gebaseerd op voorgaande interpretatie relevant om mee te nemen in voorliggend onderzoek. De actualiteit van de inzichten en passendheid qua context, namelijk gebiedsontwikkeling in Nederland, versterken deze veronderstelde relevantie. Daarnaast is het van belang bewust te zijn van het onderscheid tussen ‘opdrachtgeverschap’ en ‘leiderschap’. Deze twee termen zijn niet uitwisselbaar zijn, maar wel onlosmakelijk met elkaar verbonden. De definitie van opdrachtgeverschap luidt als volgt: ‘*de rol van een persoon of een groep die een specifiek project of initiatief initieert, financiert en beheert. Een opdrachtgever is verantwoordelijk voor het stellen van duidelijke doelen en het identificeren van de benodigde middelen en randvoorwaarden om het project succesvol af te ronden. Opdrachtgeverschap is vaak gericht op het waarborgen van de effectieve en*

efficiënte uitvoering van een specifiek project (Frehe & van Bosse, 2024). Leiderschap (zoals in 2.1.3. omschreven) lijkt complementair daaraan te zijn. Waar opdrachtgeverschap gebaseerd lijkt op kennis en achtergrond, lijkt leiderschap gebaseerd op kunde en valt of staat dit met de mens áchter de opdrachtgever dan wel projectverantwoordelijke. Dus hoewel voorliggend onderzoek gericht is op de projectverantwoordelijke en niet 'de opdrachtgever' in gebiedsontwikkeling en daarnaast gericht is op leiderschapskwaliteiten en niet op 'opdrachtgeverschapskwaliteiten', lijken de uitkomsten van Frehe & van Bosse (2024) desondanks waardevol om mee te nemen.

Frehe en Van Bosse komen op basis van de gesprekken tot een achttal competenties. Competenties omvatten zowel vaardigheden, kennis als gedrag en stellen iemand in staat effectief te presteren in een bepaalde functie.

- *Besluitvaardigheid* De bekwaamheid om doortastend en effectief beslissingen te nemen, rekening houdend met relevante informatie en omstandigheden. Het impliceert het vermogen om knopen door te hakken en een duidelijke koers te bepalen.
- *Procesvaardigheid* Het vermogen om werkzaamheden en taken efficiënt te organiseren en uit te voeren volgens een gestructureerd en doelgericht proces. Het omvat het begrip van workflows, prioriteiten stellen en het effectief beheren van taken binnen vastgestelde procedures.
- *Empatisch vermogen* Het vermogen om de gevoelens, perspectieven en behoeften van anderen te begrijpen en hierop op een invoelende en ondersteunende manier te reageren. Het houdt in dat men zich kan inleven in de emoties van anderen en respectvol rekening houdt met diverse standpunten.
- *Communicatief vermogen* Het effectief kunnen overbrengen van gedachten, ideeën en informatie naar anderen. Het impliceert helderheid, luistervaardigheid en het vermogen om zich aan te passen aan verschillende gesprekspartners en situaties om een begrijpelijke en constructieve dialoog te bevorderen.
- *Tegenstellingen verzoenen / verbinden* Het vermogen om relaties te leggen, samenwerking te bevorderen en een positieve sfeer te creëren. Het omvat het opbouwen van bruggen tussen mensen, teams of ideeën en het faciliteren van een gezamenlijke inspanning om gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- *Inhoudelijke kennis* Een diepgaand begrip en beheersing van de specifieke informatie, concepten of vaardigheden die relevant zijn voor een bepaald vakgebied, functie of taak. Het impliceert expertise en het vermogen om deze kennis effectief toe te passen om taken uit te voeren en beslissingen te nemen.
- *Lef & moed* De bereidheid om uitdagingen aan te gaan, risico's te nemen en beslissingen te nemen, zelfs in onzekere situaties. Het betekent het tonen van vastberadenheid en veerkracht bij het omgaan met moeilijkheden en het durven ondernemen van acties die nodig zijn, zelfs als ze buiten de comfortzone liggen.

- *Gedrevenheid* Een sterke motivatie, toewijding en vastberadenheid om doelen te bereiken. Het impliceert een passie voor het werk, doorzettingsvermogen en de bereidheid om extra inspanningen te leveren om succes te behalen.

Iedere opgave verschilt. De complexiteit die gebiedsontwikkeling kenmerkt, leidt tot een immer unieke opgave met unieke samenstelling van projectverantwoordelijken en andere betrokken actoren. De benodigde competenties zijn niet altijd - in gelijke mate - aanwezig dan wel benodigd. Dit geldt niet alleen voor de opgaven op zichzelf, maar ook voor de verschillende fasen van de gebiedsontwikkeling. Volgens De Zeeuw (2020) brengt dit een verleiding met zich mee tot het formuleren van verschillende competentie-profielen per te onderscheiden fase in de gebiedsontwikkeling, van bijvoorbeeld procesmatig en 'inspirerend' in de eerste fases naar meer projectmatig en 'daadkrachtig' in latere stadia (Theunissen, 2012). Beer (2023b) zet hier tegenover dat in de verschillende vraagstukken en fases wel degelijk een gemene deler te vinden is en een aantal competenties altijd van pas komen, zoals een bepaalde sensitiviteit naar de omgeving, nieuwsgierigheid naar de ander, sterke verbindende vaardigheden, het lef om de eerste stap te zetten met iets nieuws en het vermogen anderen te inspireren en enthousiasmeren om mee te denken en te doen.

2.4. Conceptueel model & voorlopige lijst leiderschapskwaliteiten

In deze paragraaf worden het conceptueel model en daarnaast een voorlopige lijst bestaande uit van belang geachte leiderschapskwaliteiten gepresenteerd die gezamenlijk een antwoord formuleren op de eerste deelvraag in dit onderzoek: *hoe kunnen benodigde leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling geconceptualiseerd worden?*

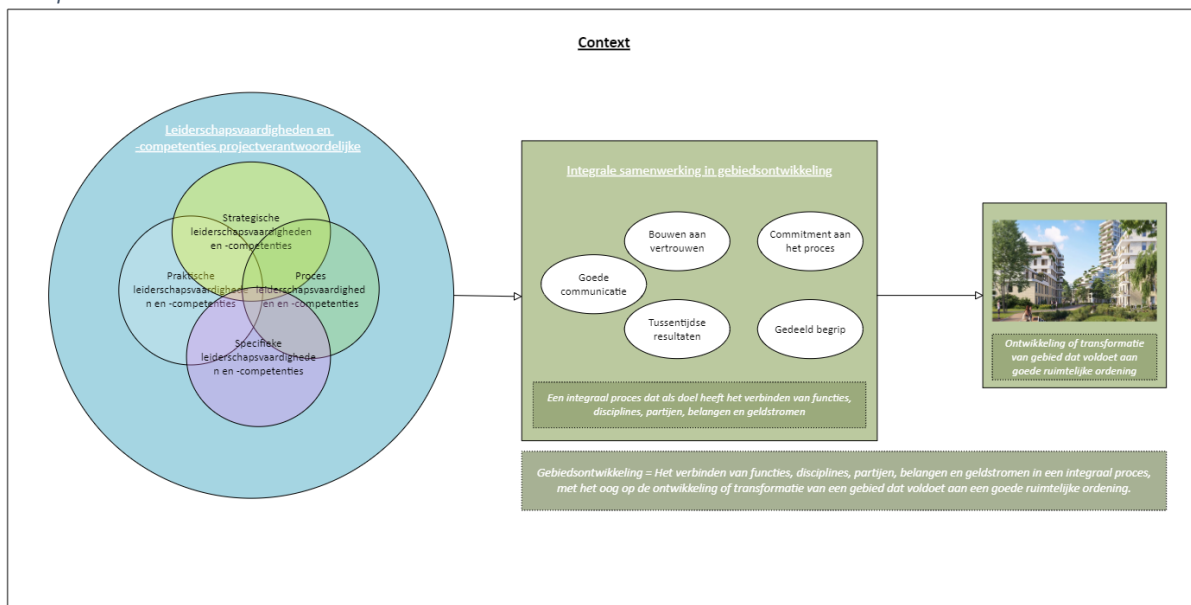
Het conceptueel model bouwt voort op de stelling dat gebiedsontwikkeling behelst 'in een integraal proces verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen'. Belangrijk te benadrukken dat dit onderzoek zich enkel en alleen richt op het identificeren van de leiderschapskwaliteiten en in welke mate die nodig zijn voor het integraal samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling, maar niet op de kenmerken van dit samenwerkingsproces op zichzelf.

Het conceptueel model is gebaseerd op twee modellen, te weten het raamwerk van Turok & Taylor (2007) als basis voor de leiderschapskwaliteiten en daarnaast het model van Ansell & Gash (2007) als weergave van het integrale samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling. Deze twee theoretische modellen lijken gezien wat er geschreven grijze literatuur (2.3.2.) over leiderschap en samenwerking in gebiedsontwikkeling van toepassing te zijn voor dit onderzoek. Voor beide modellen geldt dat de oorspronkelijke modellen een aantal variabelen kennen die van invloed worden geacht op bijvoorbeeld de effectiviteit van leiderschapskwaliteiten dan wel op het proces van de samenwerking. Dit is in het conceptueel model ondervangen door 'context' mee te nemen als kader, echter de variabelen en diens effecten zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten gezien de complexiteit. In hoofdstuk 5 wordt hier nader op in gegaan.

Vervolgens is het raamwerk van Turok & Taylor (2007) op basis van de drie gekozen perspectieven (2.2.1., 2.2.2. en 2.2.3.) en hetgeen bekend is over leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling (2.3.2.) uitgebreid en aangepast om te komen tot een overzicht van veronderstelde benodigd leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (zie ook 3.1). Het model dat daaruit resulteert is te zien in figuur 8.

Het conceptueel model dient ertoe een samenhang tussen leiderschapskwaliteiten en integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling weer te geven en vervolgens te toetsen in het empirische deel van dit onderzoek.

Figuur 8
Conceptueel model



Het overzicht met van belang geachte leiderschapskwaliteiten betreft een aanvulling op het conceptueel model en is hieronder gecomprimeerd weergegeven. Het volledige overzicht is terug te vinden bijlage A. Een uitgebreide toelichting op hoe deze lijst tot stand is gekomen, is te vinden in paragraaf 3.3..

Strategisch
Creativiteit dan wel het stimuleren daarvan
Lef, moed en ondernemerschap
Het hebben van inzicht & begrip met betrekking tot lokale behoefte
Strategievorming
Bewustzijn van en passende invulling geven aan de institutionele context
Balanceren tussen belangen achterban (intraorganisatorisch) & samenwerkingsverband (interorganisatorisch)
Proces
Aanpassingsvermogen & flexibiliteit
Open houding t.a.v. anderen
Luisteren & communiceren
Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen
Bruggen bouwen & verbinden
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid
Praktisch
Projectmanagement
Monitoren & evalueren
Financieel management
Tijdmanagement
Organisatieontwikkeling & -planning
Aanvragen & ophalen van financiering
Specifiek
Vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal)
Praktijkervaring
Besluitvaardigheid & koers bepalen
Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden
Enthousiasme
Trekkersrol kunnen vervullen

Tabel 1

Voorlopige lijst van leiderschapskwaliteiten van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling

3. Onderzoeksmethode

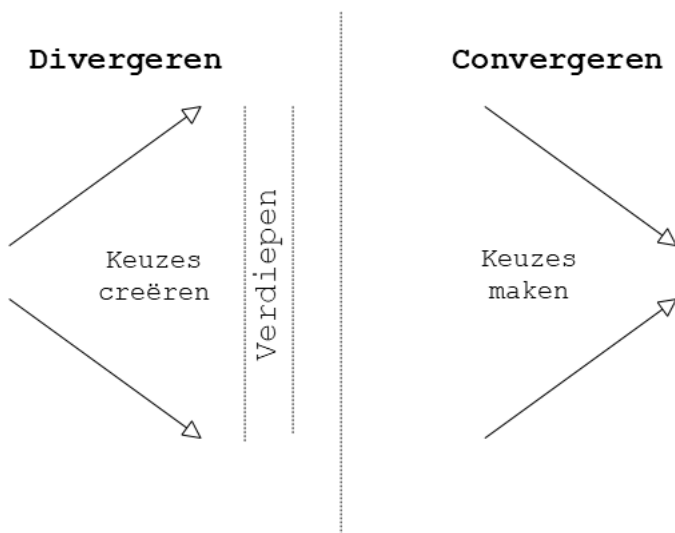
Dit onderzoek heeft als doelstelling te identificeren welke (en in welke mate) leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland. Het onderzoek is daarmee hoofdzakelijk beschrijvend van aard. De hoofdvraag luidt: *Welke leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken zijn van belang, en in welke mate zijn zij dat, voor gebiedsontwikkeling in Nederland?* Het onderzoek kent een drietal deelvragen om tot het antwoord op de hoofdvraag te komen. In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodiek per deelvraag nader toegelicht.

3.1. Literatuuronderzoek

Om de eerste deelvraag, *Hoe kunnen noodzakelijke leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken in gebiedsontwikkeling geconceptualiseerd worden?*, te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd literatuuronderzoek.

Gezien het gebrek aan wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de hoofdvraag in dit onderzoek, zie ook paragraaf 1.7., heeft het literatuuronderzoek plaatsgevonden volgens het principe van divergeren en convergeren. In dit onderzoek is daarbij een extra stap toegevoegd in de divergeren fase, namelijk de verdiepende fase. In figuur 9 zijn de verschillende stappen gevisualiseerd en worden hieronder nader toegelicht.

Figuur 9
Visualisatie proces literatuuronderzoek



Divergeren. Op basis van het vooronderzoek zijn de zoektermen bepaald waarmee is gezocht in wetenschappelijke databases, overwegend via de bibliotheek van de Erasmus Universiteit Rotterdam en zoekmachine Google Scholar. Bij het raadplegen van de bronnen is gelet op publicatiedatum (publicatie bij voorkeur zo recent mogelijk, maar niet eerder dan het jaar 2000). Ook is de locatie van onderzoek dan wel publicatie als selectie criterium meegenomen ten behoeve van toepasbaarheid van de literatuur voor de

Nederlandse gebiedsontwikkelp praktijk. Hierbij genoten publicaties uit west Europese landen en de Verenigde Staten vanwege de – naar eigen inschatting – grootst mogelijke toepasbaarheid voor de Nederlandse gebiedsontwikkelp praktijk de voorkeur. Verschillen op het institutionele vlak tussen Nederland en de locatie waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn meegewogen in het beoordelen van de relevantie dan wel toepasbaarheid voor voorliggende onderzoeksvraag.

In onderstaande tabel zijn de gebruikte zoektermen weergegeven en tevens is geheel links aangegeven in welke fase (divergeren of verdiepen) deze gebruikt zijn. In de eerste fase, divergeren, zijn basiszoektermen gebruikt die direct te herleiden zijn uit de hoofdvraag.

	Zoekterm	Aanvulling op zoekterm	Binnen artikelen zoeken naar	
A. Divergeren	1 Gebiedsontwikkeling	Leiderschap	Vaardigheden	Competenties
		Vaardigheden		
		Competenties		
	2 City Planning	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		
	3 Urban Development Project	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		
	4 Urban Regeneration Project	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		

Tabel 2
Zoektermen in fase 'divergeren'

In de tweede fase, verdiepen, zijn zoektermen gebruikt die voortkwamen uit een eerste analyse van de gevonden literatuur in de voorgaande deelfase. De concepten waarnaar gezocht is in de verdiepende deelfase, zijn concepten uit de bedrijfs- en organisatiewetenschappen.

	Zoekterm	Aanvulling op zoekterm	Binnen artikelen zoeken naar	
B. Verdiepen	5 Complex Adaptive System	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		
	6 Interorganizational Collaboration	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		
	7 Interorganizational Network	Leadership	Skills	Competencies
		Skills		
		Competencies		
	8 Collaborative Governance	Leadership	Skills	Competencies
	9 Collaborative Networks	Leadership	Skills	Competencies

Tabel 3
Zoektermen in fase 'verdiepen'

Vanuit de relevante artikelen uit deze laatste verzameling bronnen, konden andere bronnen worden gevonden die potentieel bijdroegen aan de beantwoording van voorliggende deelvraag.

Convergeren Met een brede én verdiepte basis vanuit de literatuur, is de keuze gemaakt de vraag vanuit drie invalshoeken te benaderen, te weten gebiedsontwikkeling als inter-organisatorische samenwerking (gericht op de mens in deze samenwerkingen en hun -inter-acties), gebiedsontwikkeling als een CAS (gericht op het systeem) en tenslotte gebiedsontwikkeling als netwerksamenwerking (gericht op de sturing). Hiermee is dekking van meerdere denkkaders en perspectieven op gebiedsontwikkeling bewerkstelligd.

Aan de hand van deze geselecteerde literatuur is gebiedsontwikkeling beschreven, waarna binnen deze literatuur is gezocht naar leiderschapskwaliteiten die van belang leken zijn voor de interacties tussen personen, groepen en organisaties waardoor motivatie tot stand komt om bij te dragen aan gebiedsontwikkeling, ofwel het gemeenschappelijke doel. *Leiderschapsvaardigheden* en *leiderschapscompetenties* bleken de meest gangbare termen waarmee tegemoet kon worden gekomen aan de definitie van leiderschapskwaliteiten uit voorliggend onderzoek. Waar niet letterlijk over leiderschapsvaardigheden of -competenties werd gesproken, maar over kennis of gedrag dat bijdroeg aan de motivatie om bij te dragen danwel een voorwaarde werd beschreven hiervoor, is dit tot een leiderschapskwaliteit voor de projectverantwoordelijke herschreven.

Om te komen tot de voorlopige lijst van 24 leiderschapskwaliteiten (bijlage A), heeft een literatuuranalyse plaatsgevonden, waarvan de werkwijze hieronder nader is toegelicht. In bijlage B is het resultaat van deze literatuuranalyse, de tabel waarnaar hieronder verwezen wordt, terug te vinden.

Op basis van het raamwerk van Turok & Taylor (2007) is een basistabel opgesteld welke is aangevuld met in de literatuur gevonden, danwel vanuit de literatuur geformuleerde, leiderschapskwaliteiten. Om de aanvulling van de tabel per type van Turok & Taylor (2007) zo eenduidig mogelijk plaats te laten vinden, was het ten eerste van belang de door Turok & Taylor geopperde indeling in type kwaliteiten te herijken voor voorliggend onderzoek. Waarom behoort de specifieke vaardigheid of competentie toe aan dat bepaalde type leiderschapskwaliteit? Voor dit onderzoek zijn de typen als volgt beschreven en vastgesteld:

- *Strategische leiderschapskwaliteiten* Kwaliteiten van belang om verandering te initiëren en aan te jagen. Hoofdzakelijk, maar niet uitsluitend, lijken deze aan bod te zijn voorafgaand aan de samenwerking of in de initiatieffase van de samenwerking, in het kader van initiëren & (her)verkennen van de samenwerking;
- *Proces leiderschapskwaliteiten* Kwaliteiten van belang om de verandering mogelijk te maken. Vaak zijn dit de zachte vaardigheden, ofwel 'people skills'. In dit onderzoek betreft dit de kwaliteiten die hoofdzakelijk, maar niet uitsluitend, van belang lijken te zijn gedurende de samenwerking;
- *Praktische leiderschapskwaliteiten* Kwaliteiten van belang om de verandering plaats te laten vinden en te vervolmaken, ookwel de dagelijkse aansturing;

- *Specifieke leiderschapskwaliteiten* Kwaliteiten die in de niet-wetenschappelijke literatuur naar voren zijn gekomen als van belang in gebiedsontwikkeling en geen, dan wel mijn inziens onvoldoende, overeenkomsten vertoonden met de hier boven genoemde typen leiderschapskwaliteiten.

De tabel is opgebouwd als volgt:

- Geheel aan de linkerzijde is de omschrijving van het type leiderschapskwaliteit te vinden, conform bovenstaande omschrijving;
- Rechts daarvan zijn de vaardigheden en competenties uit de theorie van Turok & Taylor (2007) te vinden;
- Opnieuw rechts daarvan, is voor de paragrafen 2.2.1., 2.2.2., 2.2.3. en 2.3 steeds een aparte kolom toegevoegd, waarin de kwaliteiten gevonden in die specifieke paragraaf zijn opgenomen, waarbij van belang;
 - Gevonden en/of geformuleerde kwaliteiten die aansluiting vonden bij een vaardigheid of competentie uit het onderzoek van Turok & Taylor (2007), zijn in de regel geplaatst waar die vaardigheid of competentie uit dat onderzoek te vinden is;
 - Gevonden en/of geformuleerde kwaliteiten die geen aansluiting vonden bij een vaardigheid of competentie uit het onderzoek van Turok & Taylor (2007), zijn in een nieuwe regel geplaatst;
 - Daar waar sprake was van overlap dan wel gelijkenis tussen de gevonden en/of geformuleerde leiderschapskwaliteiten, zijn deze gebundeld.
- In de twee kolommen meest rechts, onder de kop 'Overzicht van leiderschapskwaliteiten' en 'Toelichting', beide onder verwijzing naar paragraaf 2.4., zijn:
 - De vaardigheden uit het onderzoek van Turok & Taylor (2007) hernoemd specifiek voor dit onderzoek, wanneer de gevonden en/of geformuleerde leiderschapskwaliteiten daar aanleiding toe gaven;
 - Nieuwe kwaliteiten geformuleerd, aanvullend op de vaardigheden en -competenties van Turok & Taylor (2007). Nieuwe leiderschapskwaliteiten zijn geformuleerd wanneer in de literatuur veel gelijkende dan wel overlappende leiderschapskwaliteiten werden gevonden, die niet direct aansloten bij een vaardigheid of competentie uit het onderzoek van Turok & Taylor (2007);
 - De definities gegeven van de 24 leiderschapskwaliteiten die als basis gelden voor dit onderzoek.

In het totaaloverzicht zijn zes leiderschapskwaliteiten per type leiderschapskwaliteit geselecteerd dan wel geformuleerd om als basis te dienen voor dit onderzoek. De vaardigheden & competenties en de leiderschapskwaliteiten uit respectievelijk het raamwerk van Turok & Taylor (2007) en het literatuuronderzoek van voorliggend onderzoek die zijn komen te vervallen, zijn tevens terug te vinden en voorzien van de beargumentatie om deze niet op te nemen in de lijst van 24 leiderschapskwaliteiten.

De voorlopige lijst van 24 leiderschapskwaliteiten die samen met het conceptueel model het antwoord vormt op deelvraag 1 (paragraaf 2.4.) en opgebouwd is zoals hierboven beschreven, is te vinden in bijlage A. Een gecomprimeerd overzicht met daarin de definitieve selectie en bijbehorende definities is weergegeven in tabel 1 (paragraaf 2.4.).

3.2. Enquête

De tweede deelvraag luidt: *welke leiderschapskwaliteiten achten projectverantwoordelijken van belang, en in welke mate, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkelingen in Nederland?*

3.2.1. Onderzoeksmethode

Om antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag, is gebruik gemaakt van een enquête. Kwantitatief onderzoek, zoals een enquête, past bij het beschrijvende karakter van dit onderzoek. Bij beschrijvend onderzoek gaat het om registratie en systematische ordening van datgene wat zich voordoet en er wordt niet gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese (Baarda, 2019). Een enquête biedt de mogelijkheid om grote hoeveelheden kwantitatieve data te verzamelen voor kwalitatieve vragen (van Tulder, 2018). In dit onderzoek betekent dat concreet dat de dataverzameling middels een enquête de mogelijkheid biedt de van belang zijnde leiderschapskwaliteiten te registreren en te ordenen naar de door respondenten aangegeven mate van belang.

3.2.2. Enquête

De enquête bestond, na een algemeen deel met vragen met betrekking tot basiskenmerken, uit twee delen.

- Deel 1: Hierin is gevraagd *'In welke mate acht u kwaliteiten van betrokken projectverantwoordelijken (te denken aan leiderschapsvaardigheden, kennis en competenties) van belang voor het integrale samenwerkingsproces in de gebiedsontwikkeling?'*. Aansluitend is voor de 24 leiderschapskwaliteiten uit deelvraag 1 gevraagd om per kwaliteit aan te geven in welke mate de respondent het belangrijk vindt dat projectverantwoordelijken hierover beschikken omwille van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling. De mate van belang kon aangegeven worden op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1=zeer onbelangrijk en 5=zeer belangrijk;
- Deel 2: Hierin is voor 5 deelaspecten van integrale samenwerking uit het conceptueel model (figuur 8) gevraagd maximaal 3 van de 24 leiderschapskwaliteiten te selecteren die de respondent het meest van belang acht voor dat specifieke deelaspect.

Er is in de enquête bewust geen onderverdeling van leiderschapskwaliteiten in de typen *proces*, *strategisch*, *praktisch* en *specifiek* gemaakt. Vanuit de tests (medestudenten, collega's uit de gebiedsontwikkelpraktijk en vrienden) bleek dat een onderverdeling verwarring opleverde. Door dit onderscheid in de enquête niet meer

te maken, zijn mogelijke vragen hierover en / of sturing in antwoorden, voorkomen. Ook zijn vanuit de tests de duur en interpretatieruimte geminimaliseerd vooruitlopend op het publiceren van de enquête.

3.2.3. Respons, inclusie en exclusie

Het totaal aantal reacties was 109. Voor de analyse zijn alleen volledig ingevulde enquêtes meegenomen, deze selectie resulteerde in een restant van 77 respondenten (N=77). Hoewel enkele vragen in het tweede deel niet door alle 77 respondenten zijn ingevuld (N=73 of meer), zijn toch alle respondenten meegenomen in het onderzoek gezien de respons in het eerste gedeelte. Vanzelfsprekend is in de analyse, wanneer dit van toepassing was, rekening gehouden met de kleinere N. De kenmerken van de respondenten zijn te vinden in de tabel 'basiskenmerken' in bijlage C.

De 77 respondenten voldoen aan de definitie van 'projectverantwoordelijke' zoals voor dit onderzoek gesteld. Slechts 3 respondenten hebben 'nee' geantwoord op de vraag *'Bent u verantwoordelijk (geweest) voor gebiedsontwikkeling? Dus door uw organisatie te vertegenwoordigen in samenwerking met andere partijen of door binnen uw eigen organisatie verantwoordelijk te zijn voor deelname aan gebiedsontwikkeling?'.* Deze drie respondenten gaven in de enquête desgevraagd als rolomschrijving: *'Rol programma verduurzaming binnen gebieden waar wij woningen exploiteren', 'Sinds twee maanden meer betrokken bij gebiedsontwikkeling in de functie van portefeuillemanager. Daarvoor meer op afstand als strategisch adviseur. Wel ook al betrokken bij gebiedsontwikkeling in nieuwe wijken (welke nieuwbouw moeten we toevoegen e.d.)'* en *'Vastgoedontwikkeling binnen een gebiedsontwikkeling'*. Gezien deze omschrijvingen worden zij geacht voldoende betrokken te zijn (geweest) in samenwerking in gebiedsontwikkeling om antwoorden te kunnen geven op de vragen die voorlagen en zijn daarom behouden in de dataset.

3.2.4. Onderzoeksverloop

De enquête is online gepubliceerd op Qualtrics en ontsloten via een anonieme link naar deze pagina. De enquête is onder de aandacht gebracht via LinkedIn (eigen netwerk, middels reposts van eigen netwerk en via Gebiedsontwikkeling.nu), via e-mail aan het netwerk van gebiedsontwikkelaars van Aedes (vereniging van woningcorporaties), via e-mail aan (senior) projectmanagers van het Project Management Bureau van Gemeente Amsterdam en bij grote private partijen middels directe verzoeken tot verspreiding onder gebiedsontwikkelaars aan diens directie, via e-mail aan eigen collega's bij Ymere, via e-mail aan samenwerkingspartners van collega's (zowel publiek, privaat als semi-publieke partijen). De enquête stond gedurende 13 dagen open, vanaf 5 november 2024 tot 18 november 2024.

3.2.5. Data-analyse

Om een antwoord te formuleren op de tweede deelvraag, is de data vanuit Qualtrics geëxporteerd naar het data-analyseprogramma SPSS. In de interpretatie en analyse zijn vijf stappen te onderscheiden;

- Om de mate van belang van leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling volgens projectverantwoordelijken te meten, is de score op de 5-punts Likertschaal van bijbehorende vraag geïnterpreteerd;
- Om de van belang geachte leiderschapskwaliteiten te identificeren, zijn de gemiddelde score op de 5-punts Likertschaal van bijbehorende vragen geïnterpreteerd;
- Om de mate van belang per leiderschapskwaliteit te meten, is per leiderschapskwaliteit het aandeel respondenten dat 'zeer belangrijk' selecteerde gemeten (in %). Voor deze benadering is gekozen, omdat hiermee in vergelijking met de gemiddelde score op de 5-puntslikerschaal meer onderscheid in beeld kon worden gebracht tussen de 24 kwaliteiten onderling;
- Om onderscheid te kunnen maken tussen de vier typen leiderschapskwaliteiten en onderlinge verhoudingen te kunnen duiden, zijn de hiervoor beschreven percentages (aandeel respondenten dat 'zeer belangrijk' selecteerde) gemiddeld over de zes leiderschapskwaliteiten behorende tot één type leiderschapskwaliteiten. Dit resulteerde in vier percentages voor het totaal, te weten één per type. De onderlinge verschillen zijn op significantie getoetst middels een z-toets voor twee proporties;
- Om te toetsen of basiskenmerken van invloed zijn op de bevindingen, is middels zowel de z-toets voor twee proporties (Comparisons of Column Proportions) als de Two Sample t-toets (Comparison of Column Means) getest of er significante verschillen in resultaten te vinden zijn tussen respondenten met verschillende basiskenmerken.

De tabellenset is bijgevoegd bij dit onderzoek (bijlage C), hierin is per tabel aangegeven welke toets van toepassing is. Beide toetsen zijn uitgevoerd in SPSS.

3.2.6. Toelichting statistiek

Z-toets voor twee proporties

Deze toets wordt gebruikt om te bepalen of er een significant verschil is tussen twee proporties, in dit geval percentages, van twee onafhankelijke groepen.

Het verschil wordt significant genoemd, wanneer uit de berekening blijkt dat de het verschil waarschijnlijk niet door toeval is ontstaan. Wanneer het verschil volgens de berekening waarschijnlijk wel door toeval is ontstaan, dan is het verschil niet significant.

De basis voor het berekenen of er al dan niet sprake is van toeval, ligt in de standaard normaal verdeling. De standaard normale verdeling is een specifieke vorm van de normale verdeling met een gemiddelde van 0 en een standaardafwijking van 1. Deze verdeling wordt vaak gebruikt in de statistiek omdat veel gegevens in de natuur en maatschappij normaal verdeeld zijn. Middels het berekenen van de z-score kan worden aangegeven hoeveel standaardafwijkingen een bepaalde parameter (in dit geval het %), verwijderd is van het gemiddelde. Een z-score van 3 betekent bijvoorbeeld dat de waarde 3 standaardafwijkingen van het gemiddelde ligt. Het is

anders dan de standaardfout, die aangeeft hoe nauwkeurig de steekproef is, dus hoeveel de uitkomsten van de steekproef zouden variëren bij het nemen van meerdere steekproeven.

De interpretatie van de afwijking vindt plaats aan de hand van een zogenaamd betrouwbaarheidsinterval. Op basis van de steekproef proportie, de kritieke z-waarde die hoort bij de vooraf gegeven gewenste zekerheid (bijvoorbeeld 1.96 voor 95% zekerheid) en de standaardfout, kan de betrouwbaarheidsinterval berekend worden. Het geeft het bereik van waarden waarbinnen de bepaalde parameter (in dit geval het %) met een vooraf ingegeven zekerheid (bijvoorbeeld 95%) verwacht wordt te liggen. Bij het vergelijken van verschillende proporties, bepaalt de al dan niet overlap van de betrouwbaarheidsintervallen behorende bij de proporties die vergeleken worden, of het verschil significant te noemen is.

Voorbeeldberekening op basis van gegevens uit voorliggend onderzoek:

Deel 1			
Proces	Strategisch	Specifiek	Praktisch
49%			23%
	46%		23%
		44%	23%

Vershil tussen proces en praktisch is **significant (95%)**
 Verschil tussen strategisch en praktisch is **significant (95%)**
 Verschil tussen specifiek en praktisch is **significant (95%)**

Tabel 4

Tabel t.b.v. voorbeeldberekening significantie

Proces Het 95% betrouwbaarheidsinterval voor een proportie van 49% in een steekproef van 77 personen is van 37.8% tot 60.2%

Strategisch Het 95% betrouwbaarheidsinterval voor een proportie van 46% in een steekproef van 77 personen is van 34.9% tot 57.1%.

Specifiek Het 95% betrouwbaarheidsinterval voor een proportie van 44% in een steekproef van 77 personen is van 32.9% tot 55.1%.

Praktisch Het 95% betrouwbaarheidsinterval voor een proportie van 23% in een steekproef van 77 personen is van 13.6% tot 32.4%

- Tussen *proces & praktisch* en tussen *specifiek & praktisch* en *strategisch & praktisch* is geen overlap tussen de betrouwbaarheidsintervallen, dus de percentages verschillen significant van elkaar.
- Tussen *proces, strategisch & specifiek* onderling is wel overlap tussen de betrouwbaarheidsintervallen, dus de percentages verschillen niet significant van elkaar.

(Hinkle et al., 2003)

Two Sample t-toets

De two-sample t-toets is in dit onderzoek gebruikt om te bepalen of er een significant verschil is tussen de gemiddelde scores op de 5-punts Likertschaal van twee onafhankelijke groepen. Een van de voorwaarden voor deze toets is dat de variabele wordt gemeten op interval of ratio (scale) niveau. Hoewel de score op de 5-punts Likertschaal formeel beschouwd wordt als een ordinale schaal, wordt deze vaak behandeld als interval, zoals ook in dit onderzoek.

Middels de t-toets wordt een t-waarde berekend die de verhouding weergeeft tussen het verschil tussen de gemiddelden en de gecombineerde standaardfout van de steekproeven. De standaardfout houdt rekening met de spreiding binnen de steekproeven en de steekproefgroottes. Als de t-waarde groot is, betekent dit dat het verschil tussen de twee gemiddelden groot is in verhouding tot de spreiding binnen de steekproeven. Dit suggereert dat het verschil tussen de gemiddelden van de groepen significant is. Als de t-waarde klein is, betekent dit dat het verschil tussen de twee gemiddelden klein is in verhouding tot de variabiliteit binnen de steekproeven. Dit suggereert dat het verschil tussen de groepen niet significant is.

Eenvoudig gezegd wordt het verschil tussen de gemiddelden *tussen* de steekproeven vergeleken met de verschillen tussen de waarden *binnen* de steekproeven. Wanneer het verschil *tussen* de gemiddelden groter is dan het verschil *binnen* de steekproef, dan is het verschil significant.

3.3. Expert panel

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zogenaamd *mixed methods* onderzoek. Dit betekent dat kwantitatief en kwalitatief onderzoek gecombineerd worden om de voordelen van de mogelijkheid om veel data te verzamelen waarover nog weinig theoretische basis is toch te voorzien van kwalitatieve verdieping (van Tulder, 2018). Daarnaast kan middels expert gesprekken de externe validiteit (generaliseerbaarheid) van de resultaten uit het kwantitatief onderzoek getoetst worden.

Hier is dit gebeurd door de resultaten uit de enquête voor te leggen aan een viertal professionals, in semi-gestructureerde één-op-één gesprekken via Teams. De professionals met wie deze gesprekken gevoerd zijn, zijn allen projectverantwoordelijk (of geweest) conform de definitie die geldt voor dit onderzoek en werden geacht op basis van die ervaring te reflecteren op de resultaten.

- Professional 1: vrouw, werkzaam bij een woningcorporatie (semi-publieke partij), actief in Metropoolregio Amsterdam
- Professional 2: man, werkzaam bij een commercieel ontwikkelaar (private partij), hoofdzakelijk actief in het oosten van Nederland en Amsterdam
- Professional 3: vrouw, werkzaam bij een grote adviesorganisatie voor de fysieke leefomgeving, actief in heel Nederland
- Professional 4: man, werkzaam bij Gemeente Rotterdam, actief in Rotterdam

Na het voorleggen van vijf stellingen met betrekking tot de resultaten (zie ook bijlage D) gaven zij desgevraagd aan of de resultaten al dan niet herkenbaar waren en of hiervoor volgens hen mogelijke verklaringen waren (zie paragraaf 4.2.). De gesprekken zijn opgenomen en naderhand uitgeschreven, waarna deze in samenhang geanalyseerd konden worden, zowel onderling als in relatie met de bevindingen uit de enquête. Hierbij is gelet op overeenkomsten en verschillen, maar ook nuanceringen van resultaat (zowel inhoudelijk als methodologisch op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit).

3.4. Validiteit & betrouwbaarheid onderzoek

In wetenschappelijk onderzoek gelden vier basis categorieën waaraan de robuustheid van het werk kan worden afgemeten (Van Tulder, 2018). In deze paragraaf wordt per categorie nader in gegaan op de werkwijze in dit onderzoek.

3.4.1. Construct validiteit

Meet het onderzoek wat het beoogt te meten? In de enquête is sprake van meerdere constructen waarvoor dit van belang wordt geacht, te weten *leiderschapskwaliteiten*, *integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling* en de vijf deelaspecten van integrale samenwerking volgens Ansell & Gash (2007). Met het oog hierop zijn in de enquête de definities van alle 24 leiderschapskwaliteiten aan de respondenten voorgelegd, daarmee lijkt de construct validiteit op dit punt gewaarborgd. Voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling is dit niet gebeurd, evenmin voor de vijf deelaspecten van integrale samenwerking op basis van Ansell & Gash (2007). Door de enquête te laten testen (medestudenten, collega's uit de gebiedsontwikkelpraktijk en vrienden), zijn onduidelijkheden en ruimte voor interpretatie geminimaliseerd.

3.4.2. Interne validiteit

In dit onderzoek is gekozen voor mixed methods. Een kwantitatieve onderzoeksmethode vanwege de mogelijkheid van het ophalen van grote hoeveelheid data waarover nog geen data beschikbaar was (Van Tulder, 2018) en als methode passend wordt geacht bij een beschrijvend onderzoek. De wijze waarop de lijst van 24 leiderschapskwaliteiten tot stand is gekomen, de enquête zoals uitgezet, de ruwe data en de geanalyseerde data zijn respectievelijk terug te vinden in bijlage B, bijlage E, bijlage F en bijlage C. De beperkingen die kwantitatief onderzoek met zich meebrengt, zijn geprobeerd te ondervangen met expert panels. Geluidsopnamen hiervan zijn beschikbaar bij de auteur.

3.4.3. Externe validiteit

Ook wel generaliseerbaarheid. De enquête is breed en landelijk uitgezet (zie voor een uitgebreide toelichting 3.2.4). Op basis van de basiskenmerken van de respondenten (zie tabel 'basiskenmerken' in bijlage C) lijkt de representativiteit van de respondenten onvoldoende (eigen interpretatie) om van een generaliseerbaar resultaat te kunnen spreken. Daar staan echter tegenover de relatief grote respons (N=77)

en de herkenbaarheid van de resultaten voor de professionals (zie ook paragrafen 3.3. en 4.3.). Dit maakt dat de resultaten als voldoende generaliseerbaar worden beschouwd.

3.4.4. Betrouwbaarheid

Voor het semi-gestructureerde literatuuronderzoek geldt dat primair gebruik is gemaakt van wetenschappelijke bronnen op basis van een zoekstrategie, zie ook paragraaf 3.1. Voor wat betreft de enquête is sprake van identieke enquêtes voor alle respondenten. De relatief grote N (=77) maakt dat de resultaten als betrouwbaar worden beschouwd.

4. Empirisch onderzoek

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden het conceptueel model en de voorlopige lijst met 24 leiderschapskwaliteiten uit paragraaf 2.4 getoetst aan de hand van geanalyseerde enquête data om te komen tot een antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek, te weten: *Welke leiderschapskwaliteiten achten projectverantwoordelijken van belang, en in welke mate, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkelingen in Nederland?* Deze vraag zal in vijf delen beantwoord worden.

- Ten eerste wordt de mate van belang van leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling volgens projectverantwoordelijken gemeten;
- Ten tweede worden de van belang geachte leiderschapskwaliteiten geïdentificeerd;
- Ten derde zal de mate van belang worden bepaald per leiderschapskwaliteit;
- Ten vierde worden de van belang geachte leiderschapskwaliteiten beschouwd vanuit de indeling in type leiderschapskwaliteiten zoals getoond in het conceptueel model, gebaseerd op hetgeen beschreven in paragraaf 3.1.;
- Ten vijfde zal getest worden of en zo ja welke van de onder de respondenten bevroegde basiskenmerken van invloed zijn op de eerder beschreven bevindingen.

Dit deel eindigt met een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

In het tweede deel van hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek, te weten: *In hoeverre zijn de bevindingen herkenbaar voor ervaren professionals in gebiedsontwikkeling?*

4.1. Enquête resultaten

4.1.1. Belang leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling

Kwaliteiten projectverantwoordelijke	Zeer onbelangrijk	4%
	Onbelangrijk	0%
	Neutraal	1%
	Belangrijk	22%
	Zeer belangrijk	73%
	Total	100%
		N=77

Tabel 5

Enquête resultaat | Belang leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling

Op de vraag *'In welke mate acht u kwaliteiten van betrokken projectverantwoordelijken (te denken aan leiderschapsvaardigheden, kennis en competenties) van belang voor het integrale samenwerkingsproces in de gebiedsontwikkeling?'* antwoordt 22% van de respondenten met 'belangrijk' en 73% met 'zeer belangrijk' (zie tabel 4).

95% van de respondenten acht leiderschapskwaliteiten belangrijk of zeer belangrijk voor het integrale samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling.

4.1.2. Leiderschapskwaliteiten van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling

Om antwoord te geven op deze vraag, zijn de 24 leiderschapskwaliteiten aan respondenten voorgelegd en daarbij is de vraag gesteld 'Kunt u per kwaliteit aangeven in welke mate u het belangrijk vindt dat projectverantwoordelijken hierover beschikken omwille van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling?'. De mate van belang kon aangegeven worden op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 stond voor zeer onbelangrijk en 5 voor zeer belangrijk. De scores op alle afzonderlijke leiderschapskwaliteiten zijn gemiddeld voor alle respondenten. De laagste gemiddelde score komt uit op 3.7.

	DEEL 1 Kunt u per kwaliteit aangeven in welke mate u het belangrijk vindt dat projectverantwoordelijken hierover beschikken omwille van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling? Gemiddelde score likertschaal
Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern) (strat)	4,6
Besluitvaardigheid & koers bepalen (specifiek)	4,6
Luisteren & communiceren (proces)	4,5
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid (proces)	4,5
Bruggen bouwen & verbinden (proces)	4,4
Strategievorming (strat)	4,4
Trekkersrol kunnen vervullen (specifiek)	4,4
Enthousiasme (specifiek)	4,4
Open houding t.a.v. anderen (proces)	4,4
Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden (specifiek)	4,4
Aanpassingsvermogen & flexibiliteit (proces)	4,4
Lef, moed en ondernemerschap (strat)	4,4
Inzicht in & begrip van lokale behoeften (strat)	4,3
Bewustzijn van en passende invulling geven aan de institutionele context (strat)	4,2
Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen (proces)	4,2
Creativiteit dan wel het stimuleren daarvan (strat)	4,1
Vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal) (specifiek)	4,1
Projectmanagement (praktisch)	4,1
Praktijkervaring (specifiek)	4,0
Organisatieontwikkeling & -planning (praktisch)	4,0
Financieel management (praktisch)	4,0
Tijdmanagement (praktisch)	3,9
Monitoren & evalueren (praktisch)	3,9
Aanvragen & ophalen van financiering (praktisch)	3,7

Tabel 6

Enquête resultaat | Mate van belang kwaliteit op 5-punts Likertschaal

Het valt hierbij op dat het scoreverloop met name in de hoogst scorende 12 van de 24 leiderschapskwaliteiten weinig spreiding kent en dicht bij elkaar ligt dan wel gelijk scoort (4.4 tot 4.6). Tevens valt op dat de vijf laagst

scorende leiderschapskwaliteiten allemaal uit het type ‘praktisch’ afkomstig zijn.

Van alle 24 leiderschapskwaliteiten is de laagst gemeten gemiddelde score voor ‘mate van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling’ 3,7 op een 5-punts Likertschaal

4.1.3. Mate van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling

Wanneer zoals voor het antwoord op deze vraag net zoals in 4.1.2. gekeken wordt naar de score op de 5-punts Likertschaal, zijn de onderlinge verschillen in mate van belang klein te noemen. In een poging om ondanks de kleine spreiding meer zicht te krijgen in eventuele onderlinge verschillen in mate van belang tussen de voorgelegde leiderschapskwaliteiten, is in beeld gebracht welk aandeel van de respondenten deze heeft ingeschaald als zeer belangrijk, dus met een score van 5.

DEEL 1	
Kunt u per kwaliteit aangeven in welke mate u het belangrijk vindt dat projectverantwoordelijken hierover beschikken omwille van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling?	
Welk aandeel van de respondenten markeerde deze kwaliteit als 'zeer belangrijk'?	
Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern) (strat)	64%
Bestluitvaardigheid & koers bepalen (specifiek)	63%
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid (proces)	59%
Luisteren & communiceren (proces)	56%
Bruggen bouwen & verbinden (proces)	52%
Trekkersrol kunnen vervullen (specifiek)	52%
Strategievorming (strat)	47%
Enthousiasme (specifiek)	47%
Open houding t.a.v. anderen (proces)	47%
Lef, moed en ondernemerschap (strat)	47%
Inzicht in & begrip van lokale behoeften (strat)	47%
Aanpassingsvermogen & flexibiliteit (proces)	45%
Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden (specifiek)	44%
Bewustzijn van en passende invulling geven aan de institutionele context (strat)	39%
Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen (proces)	37%
Vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal) (specifiek)	35%
Projectmanagement (praktisch)	32%
Creativiteit dan wel het stimuleren daarvan (strat)	31%
Praktijkervaring (specifiek)	27%
Organisatieontwikkeling & -planning (praktisch)	27%
Tijdmanagement (praktisch)	25%
Financieel management (praktisch)	20%
Monitoren & evalueren (praktisch)	16%
Aanvragen & ophalen van financiering (praktisch)	17%

Tabel 7

Enquête resultaat | Deel 1: per kwaliteit het aandeel respondenten dat de kwaliteit als 'zeer belangrijk' kenmerkte

Dankzij deze analyse ontstaat een duidelijker onderscheid tussen de leiderschapskwaliteiten onderling voor wat betreft het al dan niet ‘zeer belangrijk’ worden geacht voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling. Opvallend hierbij is dat opnieuw de spreiding in de top 12 minder groot is dan de spreiding in de laagst scorende 12. Daarnaast zijn ook via deze benadering de vijf leiderschapskwaliteiten die

door het minst grote aandeel respondenten zijn gekenmerkt als ‘zeer belangrijk’, allemaal van het type ‘praktisch’ zijn.

**Leiderschapskwaliteiten door grootste aandeel respondenten
gekenmerkt als ‘zeer belangrijk’**

1. Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern)
2. Besluitvaardigheid & koers bepalen
3. Doorzettingsvermogen & gedrevenheid
4. Luisteren & communiceren
5. Bruggen bouwen & verbinden en Trekkersrol kunnen vervullen

In het tweede deel van de enquête werd gevraagd de 3 belangrijkste leiderschapskwaliteiten voor de afzonderlijke 5 deelaspecten van integrale samenwerking uit het conceptueel model, te selecteren. In het conceptueel model wordt ervan uitgegaan dat deze vijf deelaspecten van samenwerking tevens het integrale samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling representeren. Door respondenten te vragen maximaal drie leiderschapskwaliteiten te selecteren die zij het meest van belang achten voor dat specifieke deelaspect, kan getoetst worden in hoeverre het model van Ansell & Gash (2007) van toepassing is voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling. Voor elk van de 24 leiderschapskwaliteiten is in beeld gebracht hoe vaak deze in totaliteit is geselecteerd als van belang voor de vijf deelaspecten tezamen.

DEEL 2	
Vraag: Kunt u maximaal 3 kwaliteiten selecteren die u het meest van belang acht voor dat specifieke deelaspect van integrale samenwerking tussen betrokken partijen in gebiedsontwikkeling?	
Hoe vaak geselecteerd (5 deelaspecten integrale samenwerking tezamen)?	
Open houding t.a.v. anderen (proces)	102
Luisteren & communiceren (proces)	97
Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen (proces)	87
Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden (specifiek)	79
Besluitvaardigheid & koers bepalen (specifiek)	77
Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern) (strat)	76
Bruggen bouwen & verbinden (proces)	67
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid (proces)	53
Projectmanagement (praktisch)	47
Aanpassingsvermogen & flexibiliteit (proces)	45
Inzicht in & begrip van lokale behoeften (strat)	44
Vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal) (specifiek)	43
Monitoren & evalueren (praktisch)	42
Enthousiasme (specifiek)	35
Strategievorming (strat)	33
Lef, moed en ondernemerschap (strat)	33
Bewustzijn van en passende invulling geven aan de institutionele context (strat)	27
Organisatieontwikkeling & -planning (praktisch)	27
Tijdmanagement (praktisch)	23
Trekkersrol kunnen vervullen (specifiek)	21
Praktijkervaring (specifiek)	21
Creativiteit dan wel het stimuleren daarvan (strat)	14
Financieel management (praktisch)	11
Aanvragen & ophalen van financiering (praktisch)	2

Tabel 8

Enquête resultaten | Per kwaliteit het aantal keren dat de kwaliteit in totaliteit is geselecteerd als van belang voor de vijf deelaspecten van integrale samenwerking (opgeteld voor alle respondenten)

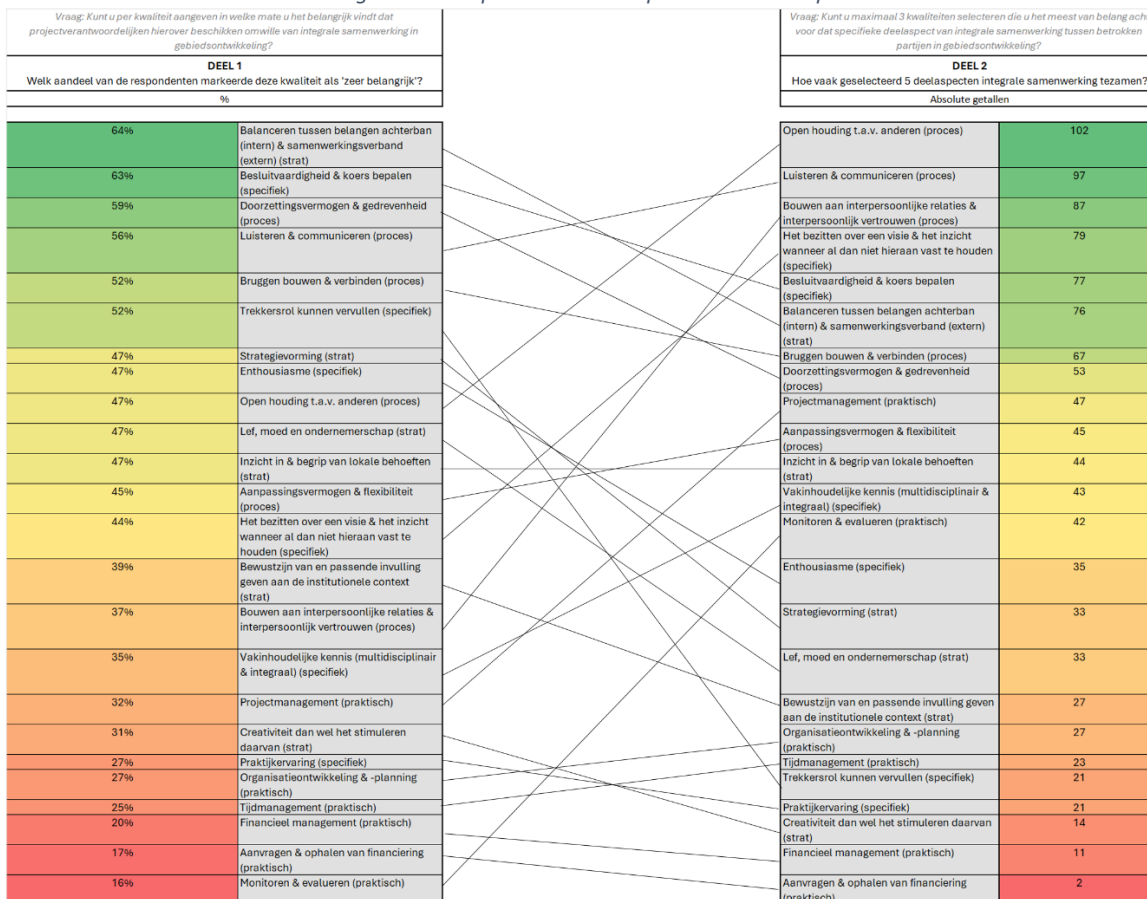
Leiderschapskwaliteiten meest gekozen als van belang voor 5 deelaspecten

1. Open houding t.a.v. anderen
2. Luisteren & communiceren
3. Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen
4. Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden
5. Besluitvaardigheid & koers bepalen

In onderstaande visualisatie (figuur 10) zijn de resultaten van het hierboven beschreven eerste deel en tweede deel van de enquête naast elkaar weergegeven. Middels een lijntje is visueel gemaakt hoe de ranking in beide delen van de enquête verschilt, door de leiderschapsvaardigheid c.q. competentie in de linker tabel te verbinden met diezelfde leiderschapsvaardigheid c.q. competentie in de rechter tabel.

Figuur 10

Visualisatie verschillen tussen rankings leiderschapskwaliteiten enquête deel 1 & enquête deel 2



Hierbij valt op dat de rankings onderling verschillen, waarbij de steilheid van de lijn de mate van verschil tussen de ranking van de afzonderlijke leiderschapskwaliteiten weerspiegelt.

4.1.4. Onderscheid in type leiderschapskwaliteiten

Deel 1

Wanneer in de resultaten van het eerste deel van de enquête (mate van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling op 5-punts Likertschaal) onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende sets van leiderschapskwaliteiten, is te zien dat de zes *proces leiderschapskwaliteiten* door gemiddeld 49% van de respondenten als 'zeer belangrijk' voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling worden gekenmerkt. *Praktische leiderschapskwaliteiten* worden daarentegen gemiddeld slechts door 23% van de respondenten als 'zeer belangrijk' gekenmerkt.

Het valt op dat *proces leiderschapskwaliteiten*, *strategische leiderschapskwaliteiten* en *specifieke leiderschapskwaliteiten* vrij dicht bij elkaar liggen met respectievelijk 49%, 46% en 44%. *Praktische leiderschapskwaliteiten* vallen met 23% uit de toon. Uit een significantietoets blijkt dat *proces*, *strategische* en *specifieke leiderschapskwaliteiten* door significant meer respondenten als 'zeer belangrijk' voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling worden gekenmerkt dan *praktische leiderschapskwaliteiten*.

Het verschil tussen *proces*, *strategische* en *specifieke leiderschapskwaliteiten* onderling is niet significant.

Deel 1: Aandeel respondenten dat het type kwaliteit als 'zeer belangrijk' markeerde

Proces leiderschapskwaliteiten	49%
Strategische leiderschapskwaliteiten	46%
Specifieke leiderschapskwaliteiten	44%
Praktische leiderschapskwaliteiten	23%

Tabel 9

Enquête resultaat | Gebaseerd op deel 1 | Aandeel respondenten dat de kwaliteit als 'zeer belangrijk' markeerde

Deel 2

In het tweede deel (vrije keuze maximaal 3 leiderschapskwaliteiten meest van belang voor vijf deelaspecten van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling) blijkt, in lijn met het eerste deel, dat *proces leiderschapskwaliteiten* het vaakst gekozen worden als van belang voor 5 deelaspecten van integrale samenwerking. *Praktische leiderschapskwaliteiten* worden daarentegen het minst gekozen.

	Deel 2: Het aantal keren dat dit type kwaliteit is gekozen als meest van belang voor de 5 deelaspecten tezamen.	Aandeel in het totaal van alle gekozen kwaliteiten?
Proces leiderschapskwaliteiten	451	41%
Strategische leiderschapskwaliteiten	227	21%
Specifieke leiderschapskwaliteiten	276	25%
Praktische leiderschapskwaliteiten	152	14%
	1106	100%

Tabel 10

Enquête resultaat | Gebaseerd op deel 2 | Aantal keer type kwaliteit gekozen als meest van belang 5 deelaspecten opgeteld

Proces leiderschapskwaliteiten worden het vaakst

- Als 'zeer belangrijk' gekenmerkt (deel 1)
- Gekozen als van belang voor 5 deelaspecten (deel 2) voor / van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling.

Praktische leiderschapskwaliteiten worden het minst vaak

- Als 'zeer belangrijk' gekenmerkt (deel 1)
- Gekozen als van belang voor 5 deelaspecten (deel 2) voor / van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling.

Zie voor een toelichting op deel 1 en deel 2 van de enquête paragraaf 3.2.

4.1.5. Invloed algemene kenmerken respondenten

In deze paragraaf worden de algemene kenmerken van de respondenten als extra factor meegenomen in de resultaten. Elke set van type leiderschapskwaliteiten wordt in een aparte tabel weergegeven, waarin de kwaliteiten te vinden zijn in regels van de tabel en de algemene kenmerken in de kolommen zijn weergegeven. De basiskenmerken die op mogelijke invloed zijn getoetst, zijn type gebiedsontwikkeling, partij, fase, geslacht, leeftijd en periode. Per set wordt eerst de totaalscore beschouwd, daarna worden individuele leiderschapskwaliteiten uitgelicht die opvallen en wordt toegelicht waarom dit opvallend is. In de hoofdstateringen hieronder worden de basiskenmerken steeds **dikgedrukt** weergegeven en de leiderschapskwaliteiten *cursief*.

Strategische leiderschapskwaliteiten

	Comparisons of Column Means													
	Type gebiedsontwikkeling		Partij			Fase		Geslacht			Leeftijd		Periode	
	Nieuwbouw (A)	Transformatie (B)	Publieke partij (A)	Semi-publieke partij (B)	Private partij (C)	Initiatief fase / verkenning fase (A)	Locatieontwikkelings fase + Realisatiefase (B)	Man (A)	Vrouw (B)	Anders (C)	Jonger dan 50 jaar (A)	50 jaar of ouder (B)	2000-2019 (A)	2020 of later (B)
<i>Creativiteit dan wel het stimuleren daarvan</i>										.				
<i>Lef, moed en ondernemerschap</i>										.				
<i>Inzicht in & begrip van lokale behoeften</i>										.				
<i>Strategievorming</i>		A								.	B			A
<i>Bewustzijn van en passende invulling geven aan de institutionele context</i>										.	B			
<i>Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern)</i>										.				
Totaalscore Strategische kwaliteiten					AB					.	B			

Results are based on two-sided tests assuming equal variances. For each significant pair, the key of the smaller category appears in the category with the larger mean.

Tabel 11

Enquête resultaat | Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang strategische leiderschapskwaliteiten

Strategische leiderschapskwaliteiten scoren significant hoger in mate van belang onder respondenten

- Werkzaam voor **private partijen** (ten opzichte van **publieke partij** en **semi-publieke partij**)
- **Jonger dan 50 jaar** (ten opzichte van **50 jaar of ouder**)

Gebaseerd op gemiddelde score op 5-punts Likertschaal.

Verder valt op dat in het gehele onderzoek het enige significant verschil tussen de respondenten werkzaam in een **nieuwbouw ontwikkeling** versus **transformatie ontwikkeling** binnen deze set optreedt. Gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, achten respondenten in een **transformatieontwikkeling strategievorming** namelijk significant meer van belang dan vakgenoten werkzaam in een **nieuwbouwontwikkeling**.

Ook het enige significant verschil tussen respondenten actief in de periode **2000-2019** en **2020 of later**, treedt in deze set op. Gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, achten respondenten actief in de periode **2020 of later strategievorming** significant meer van belang dan respondenten actief in de **periode 2000-2019**.

Proces leiderschapskwaliteiten

Proces leiderschapskwaliteiten scoren significant hoger in mate van belang onder respondenten werkzaam voor **private partijen** (ten opzichte van **publieke partij** en **semi-publieke partij**), gebaseerd op gemiddelde score op 5-punts Likertschaal.

Verder valt op dat in het gehele onderzoek het enige significant verschil tussen de respondenten werkzaam in verschillende fasen in een gebiedsontwikkeling binnen deze set optreedt. Gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, achten respondenten in de **Locatieontwikkelingsfase / Realisatiefase open houding t.a.v. anderen** namelijk significant meer van belang dan hun vakgenoten werkzaam in **Initiatiefase / Verkenningfase**.

Ook voor het enige significant verschil tussen respondenten van een ander geslacht, treedt binnen deze set op. Gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, achten **Mannen doorzettingsvermogen en gedrevenheid** significant meer van belang dan **vrouwen**.

	Comparisons of Column Means													
	Type gebiedsontwikkeling		Partij			Fase		Geslacht			Leeftijd		Periode	
	Nieuwbouw (A)	Transformatie (B)	Publieke partij (A)	Semi-publieke partij (B)	Private partij (C)	Initiatiefase / verkenningfase (A)	Locatieontwikkelingsfase + Realisatiefase (B)	Man (A)	Vrouw (B)	Anders (C)	Jonger dan 50 jaar (A)	50 jaar of ouder (B)	2000-2019 (A)	2020 of later (B)
Aanpassingsvermogen & flexibiliteit					A B					.				
Open houding t.a.v. anderen						A				.				
Luisteren & communiceren					B					.	B			
Bouwen aan interpersoonlijke relaties & interpersoonlijk vertrouwen										.				
Bruggen bouwen & verbinden										.				
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid								B		.	B			
Totaalscore Proceskwaliteiten					A B					.				

Results are based on two-sided tests assuming equal variances. For each significant pair, the key of the smaller category appears in the category with the larger mean.

Tabel 12

Enquêteresultaat | Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang proces leiderschapskwaliteiten

Praktische leiderschapskwaliteiten

Op de totaalscore voor de gehele set is in de resultaten geen significant verschil af te lezen gerelateerd aan de basiskennmerken van respondenten.

Binnen de set valt op dat, gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, zowel de respondenten werkzaam voor een **semi-publieke partij** als de respondenten werkzaam voor een **private partij** *monitoren & evalueren* significant meer van belang achten dan hun vakgenoten werkzaam bij een **publieke partij**.

	Comparisons of Column Means													
	Type gebiedsontwikkeling		Partij			Fase		Hoe identificeert u zich?			Leeftijd		Periode	
	Nieuwbouw (A)	Transformatie (B)	Publieke partij (A)	Semi-publieke partij (B)	Private partij (C)	Initiatiefase / verkenningfase (A)	Locatieontwikkelingsfase + Realisatiefase (B)	Man (A)	Vrouw (B)	Anders (C)	Jonger dan 50 jaar (A)	50 jaar of ouder (B)	2000-2019 (A)	2020 of later (B)
Projectmanagement														
Monitoren & evalueren				A	A									
Financieel management												B		
Tijdmanagement												B		
Organisatieontwikkeling & -planning														
Aanvragen & ophalen van financiering														
Totaalscore Praktische kwaliteiten														

Results are based on two-sided tests assuming equal variances. For each significant pair, the key of the smaller category appears in the category with the larger mean.

Tabel 13

Enquête resultaat | Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang praktische leiderschapskwaliteiten

Specifieke leiderschapskwaliteiten

Specifieke leiderschapskwaliteiten scoren significant hoger in mate van belang onder respondenten werkzaam voor **private partijen** dan door respondenten werkzaam bij **publieke partijen** en **semi-publieke partijen**, gebaseerd op gemiddelde score op 5-punts Likertschaal.

Binnen de set is er sprake van één significant verschil kijkend naar de algemene kenmerken. Gebaseerd op de gemiddelde score op 5-punts Likertschaal, achten respondenten **jonger dan 50 jaar** vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal) significant meer van belang dan vakgenoten van **50 jaar of ouder**.

	Comparisons of Column Means													
	Type gebiedsontwikkeling		Partij			Fase		Hoe identificeert u zich?			Leeftijd		Periode	
	Nieuwbouw (A)	Transformatie (B)	Publieke partij (A)	Semi-publieke partij (B)	Private partij (C)	Initiatiefase / verkenningfase (A)	Locatieontwikkelingsfase + Realisatiefase (B)	Man (A)	Vrouw (B)	Anders (C)	Jonger dan 50 jaar (A)	50 jaar of ouder (B)	2000-2019 (A)	2020 of later (B)
Vakinhoudelijke kennis (multidisciplinair & integraal)												B		
Praktijkervaring														
Besluitvaardigheid & koers bepalen														
Het bezitten over een visie & het inzicht wanneer al dan niet hieraan vast te houden														
Enthousiasme														
Trekkersrol kunnen vervullen														
Totaalscore Specifieke kwaliteiten					A B									

Results are based on two-sided tests assuming equal variances. For each significant pair, the key of the smaller category appears in the category with the larger mean.

Tabel 14

Enquête resultaat | Algemene kenmerken in relatie tot geachte mate van belang specifieke leiderschapskwaliteiten

4.2. Expert panel resultaten

In een viertal interviews zijn de resultaten, gevonden als antwoord op de tweede deelvraag voorgelegd aan professionals uit de gebiedsontwikkelp praktijk. Hierbij zijn de bevindingen aan de hand van de algemene kenmerken uit paragraaf 4.1.5 buiten beschouwing gelaten aangezien deze resultaten niet bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek. In onderstaande beschrijving van de bevindingen zijn opvallendheden **dikgedrukt** weergegeven. Dit betreft de rode draad, verdieping dan wel nuancering, van belang voor de interpretatie van de resultaten.

4.2.1. *Leiderschapskwaliteiten belangrijk tot zeer belangrijk voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling*

Dit resultaat is herkenbaar voor alle professionals. Een professional gaat daarbij verder dan ‘zeer belangrijk’ door leiderschapskwaliteiten ‘essentieel’ te noemen. Een andere professional gaat hierbij verder in op de integraliteit van de opgave. Oog hebben voor hetgeen waar verbinding tussen dient te ontstaan, een **integrale benadering**, dat is wezenlijk, zeker in de huidige tijdgeest. Één dimensionaal denken is onhoudbaar in de complexe opgaven van tegenwoordig.

4.2.2. *Alle 24 leiderschapskwaliteiten van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling*

Voor alle professionals is het resultaat herkenbaar. Een van de professionals nuanceerde hierbij het belang van praktijkervaring, door in te brengen dat andere leiderschapskwaliteiten deze praktijkervaring kunnen **compenseren**. In een grote gebiedsontwikkeling is het onmogelijk alles te weten, personen met de juiste expertise aanhaken kan soms belangrijker zijn dan praktijkervaring.

4.2.3. *Top 5 van belang zijnde leiderschapskwaliteiten*

DEEL 1	
Kunt u per kwaliteit aangeven in welke mate u het belangrijk vindt dat projectverantwoordelijken hierover beschikken omwille van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling?	
Welk aandeel van de respondenten markeerde deze kwaliteit als 'zeer belangrijk'?	
Balanceren tussen belangen achterban (intern) & samenwerkingsverband (extern)	64%
Besluitvaardigheid & koers bepalen	63%
Doorzettingsvermogen & gedrevenheid	59%
Luisteren & communiceren (proces)	56%
Bruggen bouwen & verbinden (proces)	52%
Trekkersrol kunnen vervullen (specifiek)	52%

Tabel 15

Enquête resultaten | Top 5 zoals ter bespreking voorgelegd aan professionals (zie bijlage D)

De top 5 in tabel 14, zoals getoond tijdens het gesprek met de professionals (bijlage D) is herkenbaar voor alle professionals. Het valt op dat een van de professionals *het bezitten van vakinhoudelijke kennis* in twijfel trekt omdat deze **vervangbaar** zou zijn door het aan je weten te binden van mensen met de juiste vakinhoudelijke kennis. Dit betreft een andere professional dan de professional die bij stelling 2 iets vergelijkbaars in bracht ten aanzien van *praktijkervaring*.

Weten hoe deze **veelomvattende opgave** werkt, wordt van groter van belang geacht. Dit is in lijn met de noodzaak van de integrale benadering uit 4.2.1. De top 5 wordt door elk van de vier professionals gezien als de basis die daarvoor nodig is en moeilijk om **aan te leren**, in tegenstelling tot bijvoorbeeld *vakinhoudelijke kennis*.

Een van de professionals gaat verder en geeft aan dat deze top 5 de leiderschapskwaliteiten behelst waarin je dient uit te blinken om het verschil te kunnen maken. Gebiedsontwikkeling heeft meer dan ooit een **multi-stakeholder karakter** en het is onmogelijk om het alleen te doen, je hebt elkaar nodig. Het vergt goed inzicht (opnieuw gerelateerd aan de integraliteit) en de wil alles op tafel te hebben, om op basis daarvan besluiten te nemen. Of, zoals een andere professional het samenvat: '**ontwikkelen is geen eiland**', het vergt besef van waar je mee bezig bent, van het hele speelveld.

Twee van de vier professionals halen het belang van lef, moed en ondernemerschap aan, gecombineerd met een visie. Het vermogen mensen mee te nemen. Op de vraag of deze in plaats zouden komen van één van de leiderschapskwaliteiten uit de top 5, is het antwoord 'nee'.

Ten aanzien van de 24 leiderschapskwaliteiten wordt tijdens de gesprekken vaak aangegeven dat de ene vaardigheid dan wel competentie veronderstelt wordt voorwaardelijk te zijn voor, of besloten is in de andere.

4.2.4. *Proces leiderschapskwaliteiten meest 'zeer belangrijk', Praktische leiderschapskwaliteiten het minst*

Opnieuw zijn de resultaten herkenbaar voor de professionals, waarbij de nadruk en meeste herkenning wordt uitgesproken bij het feit dat praktische leiderschapskwaliteiten als minst belangrijk worden aangemerkt. Het belang van strategische leiderschapskwaliteiten en specifieke leiderschapskwaliteiten naast proces leiderschapskwaliteiten dient volgens de professionals niet uitgevlakt te worden. Ook worden opnieuw de **voorwaardelijkheid** en **overlap** tussen een aantal leiderschapskwaliteiten besproken.

Het onderscheid tussen de procesleiderschapskwaliteiten en praktische leiderschapskwaliteiten wordt door een van de professionals gekoppeld aan de **context** waarin deze ingezet worden. In contact met samenwerkingspartners zijn de proces leiderschapskwaliteiten van belang, achter de schermen de praktische leiderschapskwaliteiten, die daardoor tevens te **beleggen zijn bij anderen**. Het organiseren van een proces waarin alle benodigde leiderschapskwaliteiten aanwezig zijn, is van belang. De praktische vaardigheden worden gezien als een basis, maar **met proces leiderschapskwaliteiten kan je uitblinken**.

4.2.5. *Leiderschapskwaliteiten specifiek voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling*

De professionals herkennen dat deze leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling van wezenlijk belang zijn. Drie van de vier professionals koppelen de veelal **langdurigheid** van processen, de **complexiteit** en ervaren **weerstand** hieraan. Druk blijven zetten omwille van voortgang wordt door een van de professionals benoemd in het gesprek over enthousiasme, ondernemerschap wordt gekoppeld aan noodzakelijkheid van anticiperen op wat er gebeurt. Visie wordt gemist door een van de professionals, 'waar werken we gezamenlijk naartoe?', maar mogelijk is deze te scharen onder het kunnen vervullen van de trekkersrol. Verder wordt positiviteit in dat verhaal ook belangrijk geacht, maar dit zou vervat kunnen zijn in enthousiasme. Als mogelijke

aanvullingen worden nog genoemd het creëren van een **veilige omgeving** en het **gescheiden houden van de taak en de relatie**.

Een van de professionals benoemt dat het feit dat deze kwaliteiten naar voren komen, ook het gevolg kan zijn van het terugkijken op gebiedsontwikkelingen waarbij de respondent betrokken is geweest. Het is denkbaar dat dan bijzonderheden en ingewikkelde trajecten primair naar voren komen. Dit effect kan mede bepalend zijn voor de resultaten.

5. Conclusie & discussie

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de antwoorden op de drie deelvragen gegeven en sluit af met het antwoord op de hoofdvraag. In het tweede deel, de discussie, worden de resultaten geïnterpreteerd, beperkingen besproken en implicaties van de conclusie aangeduid. Tenslotte worden in het derde deel aanbevelingen voor zowel vervolgonderzoek als de praktijk gedaan.

5.1. Conclusie

5.1.1. Deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt *Hoe kunnen benodigde leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling geconceptualiseerd worden?* In figuur 8 en tabel 1 in paragraaf 2.4 zijn respectievelijk het conceptueel model en de voorlopige lijst met benodigd geachte leiderschapskwaliteiten weergegeven. In het conceptueel model is verondersteld dat leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling. Gebaseerd op het literatuuronderzoek en de literatuuranalyse is een lijst met 24 leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken tot stand gekomen, die hiervoor het meest van belang werden geacht en zijn deze kwaliteiten onderverdeeld in vier typen (bijlage A).

5.1.2. Deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt *Welke leiderschapskwaliteiten achten projectverantwoordelijken van belang, en in welke mate, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkelingen in Nederland?* Uit de enquête onder projectverantwoordelijken voor gebiedsontwikkeling vanuit publieke, semi-publieke en private partijen is gebleken dat 22% van de respondenten leiderschapskwaliteiten inderdaad 'belangrijk' acht voor het integrale samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling, 73% geeft aan deze 'zeer belangrijk' te achten. De 24 kwaliteiten scoren allemaal minimaal 3.7 op de 5-punts Likertschaal (1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk), waarmee alle 24 leiderschapskwaliteiten als van belang worden gekenmerkt.

Voor wat betreft de vier typen leiderschapskwaliteiten, is gebleken dat:

- gemiddeld 49% van de respondenten *proces leiderschapskwaliteiten* als 'zeer belangrijk' kenmerkt;
- gemiddeld 46% van de respondenten *strategische leiderschapskwaliteiten* als 'zeer belangrijk' kenmerkt
- gemiddeld 44% van de respondenten *specifieke leiderschapskwaliteiten* als 'zeer belangrijk' kenmerkt;
- gemiddeld 23% van de respondenten *praktische leiderschapskwaliteiten* als 'zeer belangrijk' kenmerkt.

Proces leiderschapskwaliteiten, strategische leiderschapskwaliteiten en specifieke leiderschapskwaliteiten verschillen onderling niet significant in de mate van verondersteld belang, dit is anders voor praktische

leiderschapskwaliteiten. Praktische leiderschapskwaliteiten worden significant minder belangrijk geacht voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling. De leiderschapskwaliteiten waarvan de meeste respondenten aangeven dat ze 'zeer belangrijk' zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, zijn grofweg onder te verdelen in twee soorten: kwaliteiten gericht op dynamieken dan wel het (inter)persoonlijke aspect en kwaliteiten gericht op het boeken van vooruitgang. 'Balanceren tussen belangen achterban (intra-organisatorisch) & samenwerkingsverband (inter-organisatorisch)' werd door de meeste respondenten als 'zeer belangrijk' gekenmerkt.

5.1.3. Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt *In hoeverre zijn de bevindingen herkenbaar voor ervaren professionals in gebiedsontwikkeling?* In de gesprekken met de professionals zijn onder meer bovenstaande hoofdbevindingen voorgelegd en als herkenbaar bestempeld. De leiderschapskwaliteiten die door de respondenten als meest van belang waren gekenmerkt, werden door de professionals herkend als zodanig. Dat 'Balanceren tussen belangen achterban (intra-organisatorisch) & samenwerkingsverband (inter-organisatorisch)' het meest belangrijk zou zijn, werd tevens herkend. 'Ontwikkeling is geen eiland', werd gezegd, waarmee aangegeven werd dat integraliteit, het overzien én in overweging nemen van het gehele speelveld, wezenlijk is. De gesprekken gaven verdieping en nuance aan de bevindingen en brachten onder meer het inzicht dat leiderschapskwaliteiten die door de meeste respondenten als 'zeer belangrijk' worden gekenmerkt, nauwelijks in de traditionele schoolbanken aan te leren zijn, *besluitvaardigheid & koers* bepalen en *doorzettingsvermogen & gedrevenheid*. Leiderschapskwaliteiten onderin de lijst zijn daarentegen wel door training of ervaring te verkrijgen, bijvoorbeeld *tijdmanagement* en *financieel management*. Daarnaast zijn deze ook in te vullen door anderen, al dan niet op de achtergrond, in de samenwerking te betrekken. De kwaliteiten bovenin de lijst zijn volgens de professionals kwaliteiten die de projectverantwoordelijke zélf dient te zetten. Hiermee kan het verschil gemaakt worden, werd gezegd. Ten aanzien van de verschillende rankings (figuur 10, paragraaf 4.1.3.) werden de hoge mate van belang van *enthousiasme*, *trekkersrol kunnen vervullen*, *strategievorming* en *leef, moed en ondernemerschap* voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling desgevraagd nog toegeschreven aan het langdurige, complexe karakter van gebiedsontwikkeling en het feit dat er onderweg vaak sprake is van weerstand, waardoor deze leiderschapskwaliteiten mogelijk noodzakelijk zijn om zowel voortdurende betrokkenheid van partijen als voortgang te waarborgen.

5.1.4. Hoofdvraag

De hoofdvraag, *welke leiderschapskwaliteiten van projectverantwoordelijken zijn van belang, en in welke mate zijn zij dat, voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling in Nederland?*, kan op basis van de antwoorden op de drie deelvragen worden beantwoord. Het onderzoek heeft een lijst van 24 leiderschapskwaliteiten voor projectverantwoordelijken opgeleverd, van belang voor integrale samenwerking

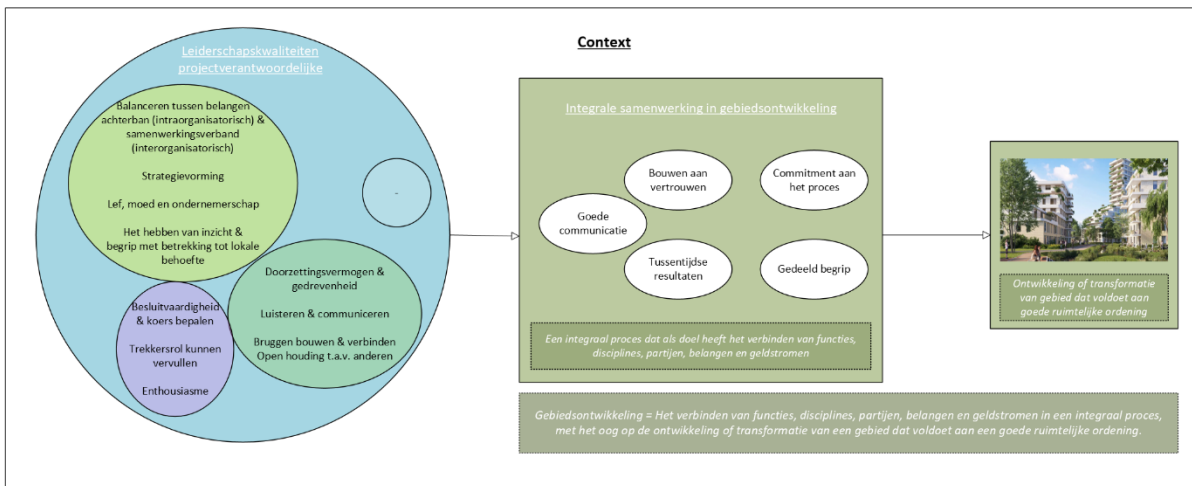
in gebiedsontwikkeling. Ook de mate van belang van elk van deze 24 leiderschapskwaliteiten is in kaart gebracht (bijlage G), waarbij de in tabel 16 getoonde top 11, maar gezien de gelijke percentages feitelijk top 6, geldt. Zie onderstaande tabel.

Definitie raamwerk, in volgorde van belang			
Turok & Taylor	Leiderschapskwaliteit	Definitie	% 'zeer belangrijk'
<i>Werken in zakelijke samenwerkingen</i>	Balanceren tussen belangen achterban (intraorganisatorisch) & samenwerkingsverband (interorganisatorisch)	Het in staat zijn te balanceren tussen interpersoonlijke aspecten (investeren in relaties met andere projectverantwoordelijken en als individu open staan voor anderen) en intergroepsaspecten (groeps lid zijn van de partij die vertegenwoordigd wordt en daarmee de belangen behartigen van de achterban).	64%
NIEUW	Besluitvaardigheid & koers bepalen	De bekwaamheid om doortastend en effectief beslissingen te nemen, rekening houdend met relevante informatie en omstandigheden. Het impliceert het vermogen om knopen door te hakken en een duidelijke koers te bepalen.	63%
NIEUW	Doorzettingsvermogen & gedrevenheid	Bezitten over de kracht en innerlijke drang om door te zetten. Een sterke motivatie, toewijding en vastberadenheid om doelen te bereiken. Het impliceert een passie voor het werk en de bereidheid om extra inspanningen te leveren om succes te behalen.	59%
<i>Luisteren en communiceren</i>	Luisteren & communiceren	Het effectief kunnen overbrengen van gedachten, ideeën en informatie naar anderen. Het impliceert helderheid, luistervaardigheid en het vermogen om zich aan te passen aan verschillende gesprekspartners en situaties om een begrijpelijke en constructieve dialoog te bevorderen.	56%
NIEUW	Bruggen bouwen & verbinden	Het vermogen bezitten om samenwerking te bevorderen en een positieve sfeer te creëren door onder meer het ontwikkelen van de motivatie tot samenwerking, het ontwikkelen van een gedeelde probleemdefinitie, het constructief omgaan met de onderlinge verschillen en verzoenen van tegenstellingen. Het vergt tevens balanceren tussen tegemoetkomen aan specifieke behoeften en belangen van individuele actoren om commitment van de betrokkenen en de achterban te creëren en tegelijkertijd verbinding te stimuleren met het hogere, lange termijn doel met groter maatschappelijk belang.	52%
NIEUW	Trekkersrol kunnen vervullen	Het bezitten over de eigenschappen en vaardigheden om de rol van informeel leider te vervullen. Het behelst onder meer het nemen van verantwoordelijkheid, sturen en aanjagen van betrokkenen.	
<i>Strategievorming</i>	Strategievorming	Het begrijpen van de doelen en de richting van eigen organisatie / de samenwerking en met het oog daarop kunnen identificeren van kansen en uitdagingen op lange termijn. Het vergt kunnen omgaan met de spanning tussen keuzes maken en opties openhouden & het vermogen om de grote lijnen te zien, patronen te herkennen en toekomstgerichte beslissingen te nemen.	47%
NIEUW	Enthousiasme	Het hebben en uitdragen van bezieling.	
<i>Het begrijpen van andere rollen</i>	Open houding t.a.v. anderen	Het hebben van een open houding naar anderen en het bezitten van empathisch vermogen: het vermogen om de gevoelens, perspectieven en behoeften van anderen te begrijpen en hierop op een invoelende en ondersteunende manier te reageren. Het houdt in dat men zich kan inleven in de emoties van anderen en respectvol rekening houdt met diverse standpunten.	
<i>Risico nemen & ondernemen</i>	Lef, moed en ondernemerschap	Het benutten van nieuwe kansen. Dit onder meer door (niet per se gecombineerd) het bijeenbrengen van relevante partijen, 'het ijzer te smeden wanneer het heet is', selectieve ondeugendheid omwille van het grijpen van niet te missen kansen en de bereidheid uitdagingen aan te gaan, risico's en beslissingen te nemen zelfs in onzekere situaties & durven ondernemen van acties buiten de comfortzone.	
<i>Het begrijpen van lokale behoeften en contexten</i>	Het hebben van inzicht & begrip met betrekking tot lokale behoefte	Het met het oog op gebiedsontwikkeling hebben van inzicht in & begrip van specifieke locatiegebonden behoefte / vraag in een locatiespecifieke context.	

Tabel 16
Leiderschapskwaliteiten meest van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (zie ook bijlage G)

De visuele weergave van de in dit onderzoek onderzochte samenhang tussen leiderschapskwaliteiten en samenwerking in gebiedsontwikkeling is te vinden in onderstaand gevalideerd conceptueel model. Hierin is gebaseerd op de empirische resultaten een aanpassing gedaan in de mate van belangrijkheid/invloed van typen leiderschapskwaliteiten op integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, te zien in figuur 11 en verschilt dus op dat vlak ten opzichte van het in conceptuele model uit deelvraag 1 (figuur 8) op basis van enkel de literatuurstudie.

Figuur 11 Definitief model



De leiderschapskwaliteiten waarvan de meeste respondenten aangeven dat ze 'zeer belangrijk' zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, zijn onder te verdelen in grofweg twee soorten: kwaliteiten gericht op het (inter)persoonlijke aspect en kwaliteiten gericht op het boeken van vooruitgang. *Balanceren tussen belangen achterban (intra-organisatorisch) & samenwerkingsverband (inter-organisatorisch)* is het vaakst als zeer belangrijk gekenmerkt. Praktische leiderschapskwaliteiten worden het minst belangrijk geacht.

5.2. Discussie

Zoals in 2.2.1. is aangekondigd, is de zoektocht in dit onderzoek wat 'de kunst' van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen in een integraal proces behelst. In deze paragraaf worden vier bevindingen uit dit onderzoek bediscussieerd. Tevens wordt in gegaan op het mogelijke nut van dan wel de noodzaak tot vervolgonderzoek met betrekking tot deze bevindingen. Ten eerste komt het belang van de speler aan bod (5.2.1.), ten tweede de leiderschapskwaliteiten specifiek van belang voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (5.2.2.), ten derde de verhouding tussen leiderschap en management (5.2.3.) en de paragraaf eindigt met een beschouwing op wat de kunst van gebiedsontwikkeling behelst (5.2.4.).

5.2.1. Vooruitgang begint bij de spelers

De speler en interpersoonlijke aspecten blijken wezenlijk voor samenwerking in gebiedsontwikkeling, zowel in praktische zin door het vervullen van een sleutelrol (zie ook figuur 2), als in de dynamiek: de interpersoonlijke interacties en daarin de focus op de persoon in plaats van de taak. De resultaten sluiten aan bij het veronderstelling uit het vooronderzoek, waarin op basis van de literatuur over institutionele lagen van middelen, sturing, kaders en cultuur (zie ook paragraaf 1.2 en specifiek figuur 1 van Daamen & Van Zoest, 2021 op basis van Williamson, 2020, p. 61) de spelers een cruciale, maar tot op heden vergeten laag vormen in wetenschap en praktijk. Ook in de bevindingen uit het literatuuronderzoek op basis van de drie theoretische perspectieven, te weten gebiedsontwikkeling als inter-organisatorische samenwerking (paragraaf 2.2.1.), als

CAS (paragraaf 2.2.2.) en als netwerksamenwerking (paragraaf 2.2.3.), wordt de 'speler', de projectverantwoordelijke en daarmee het individu, een belangrijke rol toegedicht.

In het eerste perspectief komt onder andere naar voren dat de kans op succes van samenwerking afneemt wanneer intergroepsaspecten een rol gaan spelen. Een interpersoonlijke relatie tussen betrokken individuen onderling is essentieel om 'group serving bias' te voorkomen (Schruijer & Vansina, 2007). In het tweede perspectief wordt 'inschakelend leiderschap' geïntroduceerd en ingegaan op het belang van het vergroten van onderling begrip te midden van mogelijk onverenigbare argumenten, interpretaties en besluiten (Crevani et al., 2010). Er is een noodzaak tot continu inspelen op ontstane dynamiek en de situatie om zodoende stabiliteit van het systeem te waarborgen dan wel te herstellen. In het derde perspectief wordt het gevaar van focus op de taak naar voren gebracht en worden 'relational practices' geïntroduceerd die het mogelijk maken meningsverschillen, onderlinge afhankelijkheid, rollen en posities tussen actoren en diens organisaties op een vergelijkbare manier te verkennen (Bouwen & Thailieu, 2004). De voorgenoemde resultaten uit het literatuuronderzoek en expert panel geven aanleiding aan te nemen dat er mogelijk sprake is van een verband tussen de mate van complexiteit van de opgave en mate van belang van interpersoonlijke leiderschapskwaliteiten. Met andere woorden: hoe meer verschillende actoren en verschillende belangen, hoe groter het belang van interpersoonlijke leiderschapskwaliteiten (ten koste van taakgerichte kwaliteiten). Kwalitatief vervolgonderzoek kan hierin meer inzicht verschaffen.

Overall bevestigen de uitkomsten de in paragraaf 1.2. veronderstelde sleutelpositie en -rol en daarmee het belang van de speler cq. de juiste kwaliteiten van de speler voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, in lijn met Daamen & Van Zoest (2021). Dit maakt onderzoek naar deze speler relevant. Ook al zou de complexiteit van de opgave verminderen door ingrepen in de speelwijze en spelregels (zoals voorschrijven van samenwerkingsprocessen, vereenvoudiging van kaders en vermindering regeldruk), dan zijn er nog steeds institutionele verschillen tussen actoren in gebiedsontwikkeling onderling. Niet voor niets wordt het balanceren tussen de twee werelden, die van de achterban en die van de samenwerking, het vaakst als 'zeer belangrijk' gekenmerkt. Met andere woorden: doorbouwakkoorden, intentieverklaringen en uitspraken als 'trossen los en van wal – en tempo een beetje' van Mona Keijzer (Cobouw, 2024) kunnen wellicht behulpzaam zijn, maar gaan nog steeds stuk voor stuk voorbij aan de absolute basis: de kwaliteiten van en focus op de personen aan tafel om onderlinge verschillen, zowel in opgave als institutioneel, te kunnen overbruggen.

5.2.2. Samenwerking in gebiedsontwikkeling vraagt specifieke leiderschapskwaliteiten

De bevindingen in dit onderzoek geven aanleiding te veronderstellen dat integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling (deel 1 van de enquête) andere kwaliteiten vraagt dan integrale samenwerking in het algemeen (deel 2 van de enquête, gebaseerd op de 5 deelaspecten model van Ansell & Gash, 2007). Anders

gezegd: het integrale samenwerkingsproces in gebiedsontwikkeling lijkt te verschillen van het samenwerkingsproces van Ansell & Gash (2007). In figuur 10 is door middel van een lijntje steeds de leiderschapskwaliteit in de ranking uit deel 1, links, verbonden is met diezelfde kwaliteit in de ranking uit deel 2, rechts. Hoe steiler de lijn, hoe groter het verschil in veronderstelde mate van belang gemeten in beide enquête onderdelen. De verschillen zouden mogelijk te verklaren zijn door het feit dat de twee delen op een andere wijze gemeten zijn, ware het niet dat het veronderstelde verschil in de gesprekken met de professionals is voorgelegd en het verschil herkenbaar werd geacht. Aspecten als langdurigheid, complexiteit, ervaren weerstand en de niet vrijwillige deelname in de samenwerking van sommige actoren genoemd werden als mogelijke oorzaken van het verschil. Om meer zicht te krijgen op succes- en faalfactoren van integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling en deze inzichten uiteindelijk in te kunnen zetten ter verbetering van integrale samenwerking, is kwalitatief vervolgonderzoek aan te bevelen.

5.2.3. *Leiderschap versus management*

Het onderzoek lijkt bij bij te kunnen dragen aan een bredere wetenschappelijke discussie over de verhouding tussen leiderschap en management cq. sturing. Uit de resultaten komt namelijk naar voren dat de leiderschapskwaliteiten die het meest van belang zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling, grofweg onder te verdelen zijn in twee soorten: kwaliteiten gericht op dynamieken dan wel het (inter)persoonlijke aspect en kwaliteiten gericht op het boeken van vooruitgang. Praktische leiderschapskwaliteiten, zoals financieel en tijdmanagement, zijn het minst van belang. De benodigde leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling en de daaraan toegekende mate van belang, lijken door de oogbaren gezien enige overeenkomsten te vertonen met de beschrijving van management zoals benaderd door Mintzberg (2011) en hieronder op hoofdlijnen getoond (figuur 12). Mintzberg ziet leiderschap als een onderdeel van management. Een manager handelt volgens hem vervolgens op drie niveaus, namelijk op actieniveau middels daadwerkelijk doen (handelen), op persoonlijk niveau middels leiderschap (verbinden) en op informatieniveau middels communiceren en sturen. Hij bepleit dat een goede manager actief is op al deze drie niveaus, waarbij het zwaartepunt van de werkzaamheden in het centrum ligt en afneemt naar buiten toe (Mintzberg, 2011). Het onderscheid tussen leiderschap en management en de implicaties hiervan voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling maakte echter geen onderdeel uit van de hoofdvraag in dit onderzoek, dus om hierover uitspraken te kunnen doen is vervolgonderzoek wenselijk.

Figuur 12 Managing volgens Mintzberg (overgenomen uit Mintzberg, 2011, hoofdstuk 3 figuur 3.2)



5.2.4. Dus wat is nou precies de kunst?

Gebiedsontwikkeling is als mayonaise: complex (Uhl-Bien & Arena, 2017). Mayonaise is een emulsiesaus; een saus met ingrediënten die van nature niet met elkaar mengen. Door toevoeging van een emulgator binden de ingrediënten. Met een enkel basisrecept is eindeloos te variëren (Redactie Delicious, z.d.). Als de saus tijdens het maken ontmengt en toch gaat schiften, begin dan opnieuw en voeg het geschifte mengsel toe. Het zal alsnog gaan binden (Miljuscka, z.d.).

Uit voorliggend onderzoek blijkt dat de projectverantwoordelijke de kwaliteiten van een emulgator bezit: kan binden wat uit zichzelf niet bindt, kan alsnog iets moois maken van iets dat al mislukt leek, biedt een basis om eenvoudig mee te vermenigvuldigen en biedt dan wel streeft aanhoudend naar voldoende stabiliteit om te kunnen variëren. Hoewel randvoorwaarden nauw luisteren en er meer ingrediënten noodzakelijk zijn, valt of staat mayonaise met de emulgator om de ingrediënten bij elkaar te brengen, te houden en fundamenteel en onomkeerbaar te transformeren.

Gebiedsontwikkeling, het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen in een integraal proces, vergt specifieke leiderschapskwaliteiten van de projectverantwoordelijke. Is het daarmee een 'kunst', een 'verkregen vaardigheid in het een of ander' (zie 2.1.1.)? Verkrijgen betekent namelijk '(met inspanning) verwerven' (Van Dale, z.d.). Nee. Althans, niet in die zin. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de

leiderschapskwaliteiten het meest van belang voor het integrale samenwerkingsproces, kwaliteiten zijn veelal gerelateerd zijn aan persoonlijkheid en in beperkte mate aan te leren. Middels reflectie en intervisie op basis van praktijkervaring kunnen kwaliteiten als deze getriggerd, gekoesterd en verder ontwikkeld worden (Mintzberg, 2020).

5.3. Aanbevelingen

Het onderzoek kent een aantal beperkingen en aanbevelingen, de voornaamste worden hieronder opgesomd, waarbij in het eerste deel de aanbevelingen met betrekking tot onderzoek aan bod komen (5.3.1.) en in het tweede deel de aanbevelingen met betrekking tot de praktijk (5.3.2.).

5.3.1. *Aanbevelingen onderzoek*

24 Leiderschapskwaliteiten

- De 24 leiderschapskwaliteiten waar dit onderzoek op voortbouwt, gedestilleerd uit het literatuuronderzoek (zie ook paragraaf 2.4.), sluiten elkaar niet uit en lijken deels overlappend, complementair aan of voorwaardelijk voor elkaar te zijn. Dit heeft er mogelijk mee te maken dat de kwaliteiten verschillend zijn van aard en onder meer eigenschappen, gedragskenmerken, vaardigheden, competenties en kennis betreffen en is mogelijk van invloed op de resultaten. Vervolgonderzoek kan bijdragen aan verbetering op dit gebied en zou kunnen leiden tot de ontwikkeling van een set kwaliteiten op basis van een eenduidige indeling aan de hand waarvan helder is welke kwaliteiten (en in welke mate en op welke wijze deze) al dan niet aan te leren zijn;
- Hoewel de 24 leiderschapskwaliteiten eenduidig zijn toegelicht aan de respondenten, is de indeling in de vier typen en daarnaast ook de omschrijving van deze typen gestoeld op subjectiviteit. De lezing van de mate van belang van de verschillende typen inclusief diens omschrijving dient met bewustzijn hiervan geïnterpreteerd te worden;
- Door respondenten zijn desgevraagd kwaliteiten aangedragen die volgens hen misten, zie daarvoor ook bijlage H (onbewerkt). In hoeverre het meenemen hiervan in het onderzoek van invloed zou zijn geweest op de resultaten, kan onderdeel zijn van vervolgonderzoek.

Factoren van invloed op (benodigde leiderschapskwaliteiten voor) samenwerking

- In de resultaten zijn significante verschillen gevonden tussen antwoorden van respondenten die verschillen wat betreft bepaalde basiskenmerken, zoals bijvoorbeeld tussen man en vrouw of werkzaam voor een private partij, semi-publieke partij of publieke partij. De kwantitatieve onderzoeksmethode, in combinatie met het feit dat het verkennen van dit mogelijk onderscheid tussen de basiskenmerken geen onderdeel uitmaakte van de hoofdvraag, leidt ertoe dat dit onderzoek onvoldoende basis biedt om hier uitspraken over te doen en verklaringen aan te verbinden.

Vervolgonderzoek op dit vlak is aan te raden, waarbij een kwalitatieve methode meer inzicht hierin kan bieden.

- Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat sprake is van een aantal voorwaarden voor succesvolle samenwerking (Schruijer, 2007; Ansell & Gash, 2007). Ook komen factoren naar voren die van invloed zijn op de samenwerking (Ansell & Gash, 2007; Fidanboy, 2022). Daar bovenop wordt gesproken over mogelijk onderlinge verbanden tussen een aantal van deze factoren gerelateerd aan integrale samenwerking (Ansell & Gash, 2007). De bevroagde professionals gaven te kennen dat de ervaren mate van complexiteit, ervaren weerstand en mate van onvrijwillige deelname van actoren in de samenwerking mogelijk van invloed kan zijn op benodigde leiderschapskwaliteiten in gebiedsontwikkeling. Of bovengenoemde factoren daadwerkelijk van invloed zijn valt op basis van dit onderzoek niet uit te sluiten nog te bevestigen, omdat dit geen onderdeel was van voorliggend onderzoek;
- In het als basis gebruikte model van Ansell & Gash (2007), zie ook figuur 5, wordt uitgegaan van integrale samenwerking als een proces, met andere woorden een bepaalde volgordelijkheid in de deelaspecten. In dit onderzoek is hiermee geen rekening gehouden;
- Op basis van het model van Ansell & Gash (2007), zie ook figuur 5, en op basis van de theorie met betrekking tot schemata van Fidanboy (2022) is aan te nemen dat randvoorwaarden, startcondities en context van invloed zijn op het proces van integrale samenwerking. Het is denkbaar dat deze daardoor ook van invloed zijn op benodigde leiderschapskwaliteiten voor integrale samenwerking. En mogelijk is zelfs het omgekeerde het geval: zijn leiderschapskwaliteiten van invloed op deze randvoorwaarden, context en / of startcondities van integrale samenwerking, dan wel interveniëren ze op de relatie tussen deze aspecten en de samenwerking (misschien zijn de effecten van deze aspecten met inzet van bepaalde leiderschapskwaliteiten te elimineren dan wel te optimaliseren?)
- In de enquête is de definitie van gebiedsontwikkeling zoals in dit onderzoek gedefinieerd, niet expliciet gemaakt. Hiermee is ruimte gegeven aan de eigen interpretatie van de respondent en heeft daarmee mogelijk gevolgen voor de resultaten.

Vervolgonderzoek dat ingaat dan wel voortbouwt op bovengenoemde aspecten wordt aangeraden.

Methode

- Het onderzoek kent een relatief groot aantal respondenten (N=77), echter er dient kritisch te worden omgegaan met de interpretatie van de data gelet op de representativiteit van de respondenten met betrekking tot basiskenmerken (zie ook tabel 'basiskenmerken in Bijlage C). Het literatuuronderzoek en expert panel (beide kwalitatief) elimineren deze beperking deels, maar dit neemt niet weg dat

aanvullend en verdiepend kwalitatief vervolgonderzoek zoals een casestudy aan te raden is om alle bovengenoemde beperkingen te ondervangen;

- Dit onderzoek is kwantitatief en beschrijvend van aard en heeft inzichten gegenereerd die niet eerder voor handen waren. Omwille van verdieping van deze inzichten is kwalitatief onderzoek aan te raden, aangezien kwalitatief onderzoek geschikt is voor de 'hoe' en 'waarom' onderzoeksvragen (Yin, 2009). In dit geval valt hierbij te denken aan bijvoorbeeld het koppelen van handelingsperspectieven aan leiderschapskwaliteiten en het onderzoeken waarom bepaalde leiderschapskwaliteiten van belang dan wel cruciaal zijn voor integrale samenwerking in gebiedsontwikkeling.

5.3.2. Aanbevelingen praktijk

Minimaliseer het aantal spelers omwille van voortgang

Hoewel vervolgonderzoek het verband nog zou moeten aantonen, lijkt voorzichtig geconcludeerd te kunnen worden dat geldt: hoe complexer de opgave en hoe meer verschillende actoren met verschillende belangen en institutionele kenmerken, hoe meer de leiderschapskwaliteiten gericht op (inter)persoonlijke interacties er toe doen. Hoe eenvoudiger de opgave en hoe minder actoren, hoe praktischer de benodigde leiderschapskwaliteiten en hoe minder afhankelijk van het opbouwen van interpersoonlijke relaties en vertrouwen (tijdrovend). Kortom: versimpel de opgave en verruim de speelruimte van de afzonderlijke actoren zodanig dat het aantal actoren (met ieder hun eigen institutionele kenmerken) geminimaliseerd kan worden. Het verminderen van actoren kan een wezenlijk verschil maken in de voortgang in gebiedsontwikkeling.

Houd participatie buiten het integrale samenwerkingsproces met professionals

In navolging van bovenstaande: onder meer ingrepen in de bestaande stad en een steeds groter belang van participatie leiden ertoe dat er meer en meer wordt samengewerkt met zeer uiteenlopende niet-professionele actoren, met dito belangen. Denk aan omwonenden, toekomstige bewoners en zittende eigenaren, waarbij de een alles te winnen heeft en de ander alles te verliezen. Deze tendens maakt dat sprake is van grote institutionele verschillen tussen actoren die moeten samenwerken. Om de mogelijk negatieve impact van deze onderlinge verschillen op het samenwerkingsproces te verkleinen, is het noodzakelijk participatie zodanig in te richten dat het overbruggen van de onderlinge institutionele verschillen ondervangen kan worden zonder te vertragen.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* (18), pp. 543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2022). *Handbook on theories of governance*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Beer, S. (2023a, 27 september). Gebiedstransformatie #4: zo bouw je een ge(s)laagde samenwerking op. *Gebiedsontwikkeling.nu*. Geraadpleegd op 10 mei 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/gebiedstransformatie-4-zo-bouw-je-een-geslaagde-samenwerking-op/>
- Beer, S. (2023b, 1 september). Gebiedstransformatie #1: van initiatief naar gezamenlijk eigenaarschap. *Gebiedsontwikkeling.nu*. Geraadpleegd op 10 juni 2024, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/gebiedstransformatie-1-van-initiatief-naar-gezamenlijk-eigenaarschap/>
- BNR Webredactie. (2023, 24 maart). Wethouders vrezen na wooncrisis ook bouwcrisis: 'Maatregelen nodig'. *BNR*. Geraadpleegd op 4 december 2024, van <https://www.bnr.nl/nieuws/bouw-woningmarkt/10507783/wethouders-vrezen-na-wooncrisis-ook-bouwcrisis-maatregelen-nodig>
- Bouwen, R. & Taillieu, T. (2004). Multi-Party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 14: 137–53. <https://doi.org/10.1002/casp.777>
- Choi, T., Dooley, K., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems; control versus emergence. *Journal of Operations Management*(Volume 19), pp. 351-366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00068-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00068-1)
- Cobouw. (2024, 12 december). Mona Keijzer: 'Trossen los en van wal - en tempo een beetje'. Geraadpleegd op 12 december 2024, van <https://www.cobouw.nl/325545/mona-keijzer-trossen-los-en-van-wal-en-tempo-een-beetje>

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, 26(1), 77-86.

<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>

Craps, M., & Sips, K. (2010). Enhanced Landfill Mining as a governance challenge: managing multiple actors, interests and perspectives. In *Enhanced Landfill Mining and the transition to sustainable materials management* (pp. 265–277).

Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance. *Administrative Sciences*, 9(1), 12.

<https://doi.org/10.3390/admsci9010012>

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human relations*, 64(11), 1425-1449.

<https://doi.org/10.3390/admsci9010012>

Daamen, T. A., & van Zoest, S. P. (2021). *Daadkracht en drang: Zes inzichten uit een verdiepende studie naar de bekostiging van openbaar vervoer in New York, Londen en Kopenhagen*. Delft University of Technology.

Daamen, T. & Verheul, W.J. (2015, 2 juli). Stedelijke ontwikkeling vanuit een adaptieve strategie.

Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd op 10 april 2024, van

<https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/stedelijke-ontwikkeling-vanuit-een-adaptieve-strategie/>

De Zeeuw, F. (2007). De Engel uit het marmer: Reflecties op gebiedsontwikkeling. Technische Universiteit Delft. p7.

De Zeeuw, F. (2017). Ploeteren en een beetje ondeugd kenmerken leiderschap. *ROMagazine*, p. 5.

De Zeeuw, F. (2018). *Zo werkt gebiedsontwikkeling*. Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft.

Eindhoven. (z.d.). *Eindhoven bouwt door*. Geraadpleegd op 4 december 2024, van

<https://www.eindhoven.nl/bouwen/eindhoven-bouwt-door>

Ellis, B., & Herbert, S. (2011). Complex adaptive systems (CAS): an overview of key elements, characteristics and application to management theory. *Informatics in Primary Care*, pp. 19-33.

- Fidanboy, M. (2022). *Organizations and Complex Adaptive Systems*. London: Routledge.
- Frehe, J. & Van Bosse, P. (2024). *Opdrachtgever ben je niet zomaar: Bouwstenen voor je persoonlijke ontwikkeling*. [geen uitgever]
- Gemeente Amsterdam. (z.d.). *Doorbouwakkoord Amsterdam*. Geraadpleegd op 4 december 2024, van <https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/vastgoedprofessionals/woningbouw-transformatie/doorbouwakkoord-amsterdam/>
- Greenwood, S., Singer, L., & Willis, W. (2021). *Collaborative Governance, Principles, Processes, and Practical Tools*. New York: Routledge.
- Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 101770. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>
- Heurkens, E.W.T.M. (2012). *Privaat gestuurde gebiedsontwikkeling: Sturing, samenwerking en effecten*, Delft: Technische Universiteit Delft
- Hinkle, D., Wiersma, W. & Jurs, S. (2003). *Applied statistics for the behavioral Sciences*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Kellij, S. & Hilhorst, E. (2023, 8 november). Negen op tien Nederlanders: sprake van “wooncrisis”. *Ipsos I&O Publiek*. Geraadpleegd op 4 december 2024, van <https://www.ipsos-publiek.nl/actueel/negen-op-tien-nederlanders-sprake-van-wooncrisis/>
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (editor), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Amsterdam: Boom Academic.
- Kenniscentrum InfoMil (z.d.). *Introductie*. Geraadpleegd op 10 mei 2024 van <https://iplo.nl/thema/ruimtelijke-ontwikkelingen/>
- Kooiman, J. (. (1993). *Modern Governance*. Londen: Sage.
- Marion, R. (1999). *The edge of Organization: chaos and complexity theories of formal social systems*. Sage Publications Inc.
- Miljuscka. (z.d.). *Mayonaise maken: zo maak je zelf mayo met een staafmixer*. Geraadpleegd op

- 18 december 2024, van <https://miljuschka.nl/supersnelle-mayonaise-maken/>
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (z.d.-a). *Pilot parallel plannen voor versnellen woningbouwprocedures*. Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 4 december 2024, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/versnellen-woningbouw/pilot-parallel-plannen>
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (z.d.-b). *Versnellingstafels*. Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 4 december 2024, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/woondeals/versnellingstafels>.
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (z.d.-c). *Woontop*. Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 12 december 2024, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/woontop>
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (2024, 11 december). *Woontop: concrete afspraken voor 100.000 nieuwe woningen per jaar*. Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 12 december 2024, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/woontop/nieuws/2024/12/11/woontop-concrete-afspraken-voor-100.000-nieuwe-woningen-per-jaar>.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. New York: Financial Times Prentice Hall
- Mintzberg, H. (2020, 26 november). *Mintzberg on managing*. [video]. YouTube. Geraadpleegd op 7 januari 2025, van <https://www.youtube.com/watch?v=K7My9mZUUVs>
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Redactie Delicious. (z.d.). *Zo maak je zelf de allerlekkerste mayonaise*. Delicious Magazine. Geraadpleegd op 18 december 2024, van <https://deliciousmagazine.nl/delicious-helpt/kookles/mayonaise-maken-recept/>
- RVO. (2023). *Aan tafel! Handreiking regionale versnellingstafels*. Expertteam Woningbouw.

Geraadpleegd op 3 april 2024, van <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2023-06/Aan%20tafel%21%20-%20handreiking%20regionale%20versnellingstafels.pdf>

- Schruijer, S. (2005). Leiderschap en multipartijensamenwerking. In *Samenwerking en leiderschap* (pp. 26-62). Arnhem: Eifel.
- Schruijer, S. G. L., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M & O*, 203-218.
- Schruijer, S. (2020). The dynamics of interorganizational collaborative relationships: Introduction. *Administrative Sciences 10* (3), pp. 1-9.
- Schruijer, S., Taillieu, T., & Vansina, L. (1998). 'Leadership' in collaborative tasksystems. *Paper presented at the Fifth International Conference on Multi-Organisational Partnerships and Cooperative Strategy*. Oxford.
- Spaank, E. (2017). *Gebiedsontwikkeling. Op zoek naar voorwaarden voor effectieve realisering*. [proefschrift]. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Stephenson, G. (1981). Intergroup bargaining and negotiation. In J. Turner, & H. Giles, *Intergroup behaviour*. Oxford: Basil Blackwell.
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for collaboration: Situated agency in practice. *Public management review*, 14(1), 41-66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589617>
- Theunissen, H. (2012). *Bestuurlijk leiderschap in gebiedsontwikkeling*. [Ongepubliceerde masterscriptie]. Erasmus Universiteit Rotterdam & Technische Universiteit Delft.
- Thuis, P. (1999). *Toegepaste Organisationskunde*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Torfing, J., Peters, B., Pierre, J., & Sorensen, E. (2012). *Interactive Governance, Advancing the Paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Turok, I., & Taylor, P. (2007). A skills framework for regeneration and planning. *Planning, Practice & Research*, 21:4, pp. 479-509.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, pp. 9-20.

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van Dale. (z.d.). *Betekenis 'kunst'*. Geraadpleegd op 27 oktober 2024, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/kunst>
- Van Dale. (z.d.). *Betekenis 'verkrijgen'*. Geraadpleegd op 14 december 2024, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/verkrijgen>
- Van den Oord, S. (2023). *The Governance of Organizational Networks*. Opgehaald van Institutional Repository Universiteit Antwerpen: <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/32d40f/193063.pdf>
- Van den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*, 83(6), 1564-1598. <https://doi.org/10.1111/puar.13736>
- Van Tulder, R. (2018). *Skill sheets: A integrated approach to research, study and management*. Amsterdam: Pearson.
- Verheul, W. (2019). *Wie leidt: uitzonderlijke personen, of institutionele context?* Geraadpleegd op 2 april 2024, van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/wie-leidt-bepaalde-personen-institutionele-context/>
- Volkshuisvesting Nederland. (2024, 7 maart). *Visual Wet versterking regie Volkshuisvesting*. Geraadpleegd op 2 april 2024, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/wet-versterking-regie-volkshuisvesting/documenten/publicaties/2024/03/07/visual-wet-versterking-regie-volkshuisvesting>
- Wikipedia. (z.d.). *Kwaliteit (eigenschap)*. Geraadpleegd op 4 juli 2024, van [https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteit_\(eigenschap\)#:~:text=Kwaliteit%20is%20een%20onderscheidend%20kenmerk,ontleend%20aan%20het%20Latijnse%20qualitas.](https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteit_(eigenschap)#:~:text=Kwaliteit%20is%20een%20onderscheidend%20kenmerk,ontleend%20aan%20het%20Latijnse%20qualitas.)
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

Wonen in Rotterdam. (2023, 4 september). *Rotterdam en bouwende partijen slaan handen ineen om door te bouwen*. Geraadpleegd op 4 december 2023, van <https://www.woneninrotterdam.nl/nieuws/doorbouwakkoord/>

Yin, R. (2009) *Case study research; design and methods* (4th edition), California: SAGE Publications Inc.