

F Cultuur van openheid

KERNCOMPETENTIE;

Het vermogen om op een evenwichtige manier jezelf te uiten en anderen de ruimte te geven om dat ook te doen, zodat het project optimaal profiteert van persoonlijke bijdragen, suggesties en bezorgdheden.

LEERDOELEN:

1. Je kent de kenmerken van een open bedrijfscultuur en je kunt door het gebruik van voorbeelden deze kenmerken uitleggen.
2. Je kent het verschil tussen meesprekende en introspectieve openheid.
3. Je kunt de theorie over collectieve besluitvorming concreet vertalen naar situaties, waarin jezelf een besluit moet nemen waar meerdere belanghebbenden van afhankelijk zijn.
4. Je weet vanuit welke basismotieven vraagstukken door jou worden opgepakt en je bent in staat deze motieven openlijk tegen het licht te houden van de perceptie van anderen.

BELANGRIJKE DEFINITIES:

Meesprekende cultuur: Een cultuur waarin bepaalde belanghebbenden het recht van advies of instemming hebben bij voorgenomen besluiten.

Introspectieve cultuur: Een cultuur waarin het de gewoonte is om te luisteren naar de onderbouwing en betekenis van opvattingen en visies van verschillende belanghebbenden, teneinde te komen tot inzicht en breed gewaardeerde besluiten.

Collectieve besluitvorming: Besluitvormingsproces waarbij belanghebbenden bewust betrokken worden bij het meedenken over oplossingen voor concrete vraagstukken.

Presentie: Met aandacht aanwezig zijn in concrete situaties.

F1. INLEIDING

Vanuit het besef dat een project pas echt succesvol is als belanghebbenden tevreden zijn over de resultaten van het project, waaronder het projectresultaat zelf, is het niet zo moeilijk te bedenken dat het betrekken van belanghebbenden bij het project een belangrijke basisvaardigheid is.

In dit laatste hoofdstuk over leiderschap bieden we een overzicht van diverse theorieën aan, waarmee de projectmanager op diverse momenten in de levenscyclus van het project zijn persoonlijk leiderschap kan verrijken en verdiepen. De theorieën zijn gecentreerd rondom het kernbegrip openheid en maken het mogelijk om dit begrip in diverse situaties vorm en inhoud te geven.

Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de kenmerken van een open bedrijfscultuur (Senge, 1992):

- Wederzijdse waardering.
- Collectieve denk- en besluitvormingsprocessen.
- Introspectieve cultuur in plaats van een meesprekende cultuur.
- Complexiteit is bespreekbaar.
- Zuivere motieven.

F2. WEDERZIJDSE WAARDERING

Projectresultaten komen van de grond op basis van een goede samenwerking tussen verschillende belanghebbenden. Als de wederzijdse waardering tussen belanghebbenden wegvalt, valt het fundament onder openheid weg. Wederzijdse waardering is zichtbaar en voelbaar aanwezig, indien belanghebbenden:

- elkaar expliciet complimenteren;
- hartelijk zijn naar elkaar;
- elkaar zorgvuldig terugkoppeling geven over feitelijke gebeurtenissen;
- elkaar de ruimte geven om gekozen invalshoeken expliciet te maken.

Waardering is een wederzijds proces. Het is niet alleen een kunst waardering te geven, maar ook een kunst om deze te ontvangen. Oprecht dank je wel leren zeggen op momenten dat je van de ander waardering krijgt. Om de ontvangst van waardering positief te beïnvloeden, ofwel ervoor te zorgen dat deze echt gehoord wordt, is het belangrijk rekening te houden met hoe de ander in het leven staat. Aan de hand van het waardenperspectief van Graves (Versnel en Koppennol, 2004) en de theorie van presentie (Baart, 2005) leggen we uit hoe de projectmanager het aspect waardering expliciet en krachtig in kan zetten.

Waardeperspectief van Graves

Bij het geven en ontvangen van complimenten is het altijd belangrijk te beseffen dat de ander anders is en anders in het leven staat dan jij. Dat anders zijn is vaak verankerd in een opgebouwd waardepatroon. Door dat patroon bewust mee te nemen in de communicatie, krijgt de waardering een dieper karakter en wordt deze als oprechter ervaren.

Het waardeperspectief van Graves geeft een beeld van verschillende waarden die zich in de loop van een mensenleven in mensen verankeren. Iedere combinatie van perspectieven weer spiegelt een bepaalde focus, van waaruit mensen handelen (zie figuur F.01).

Overleven

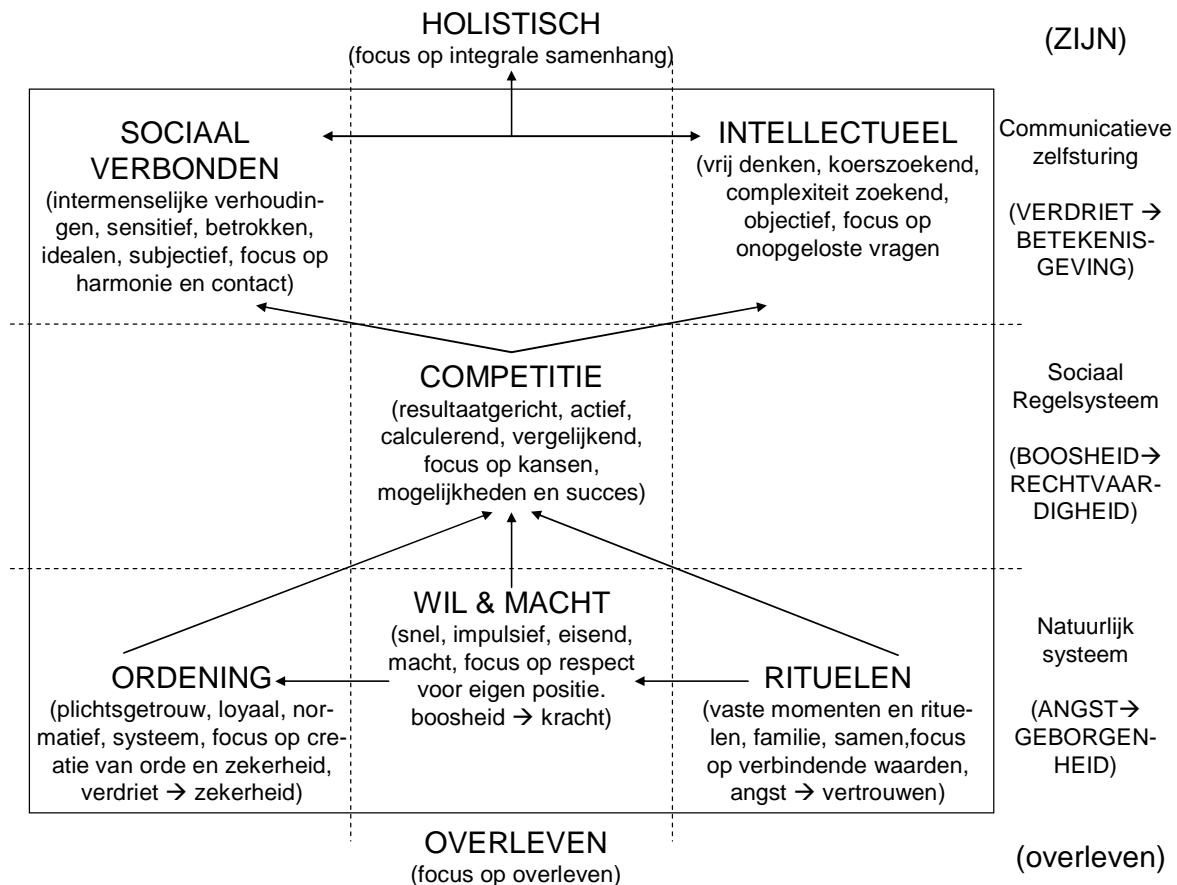
Dit is het gedrag dat voortvloeit uit instinct en reflex. Het is gericht op overleven.

Kinderjaren: rituelen, wil&macht, ordening

Dit zijn drie waardegebieden die we in onze jonge kindjaren leren.

Via de *rituelen* leren we wat gewoon is om te doen. We ontdekken dat we een band hebben met onze familie en leren om elkaar te vertrouwen. Het geeft ons het besef dat we deel uitmaken van een (bijzondere) generatie, waarin we ons geborgen, geliefd, vertrouwd voelen. Opgevangen in de veiligheid van thuis waarin je leert zeggen: 'de ander is oké'.

In of vanuit deze omgeving worden de eerste stappen geleerd op de weg naar het ontwikkelen van een eigen *wil en macht*. Er wordt JA gedaan, terwijl NEE werd gehoord. Op die manier ontwikkelt zich een assertieve kracht. In plaats van de koestering te zoeken in de veiligheid van thuis, wordt al vroeg een eigen invloed op de wereld uitgeoefend. Er ontstaat zelfvertrouwen, waardoor gezegd kan worden: 'ik ben oké en mijn positie wordt gerespecteerd'. In dat spel van zelfvertrouwen ontwikkelen en zelfontplooiing, wordt ook al vroeg geleerd een *ordering* te vinden met de mensen met wie je samen optrekt. De eigen wil&macht wordt, of je dat nu wilt of niet, begrensd door regels die gebruikelijk zijn in de sociale contexten waarvan je deel uitmaakt. De drie opgebouwde waarden verbinding, zelfvertrouwen en orde-lijke samenleven vormen de grondslag voor het opbouwen van je leven.



Figuur F.01 Waardeperspectief van Graves

Latere kinderjaren: competitie

De drie basiswaarden werken in de latere kinderjaren door. Het is herkenbaar aan de manier waarop aandacht wordt gevraagd voor de eigen prestaties: ‘zie eens hoe goed ik ben!’ De drie basiswaarden worden daarbij al vroeg geïntegreerd tot een eigen, effectieve stijl. Daarvoor zijn sociale en intellectuele vaardigheden nodig en vaak ook doortastend intuïtief handelen. Het evenwichtig toepassen van die drie aspecten leidt tot een gezonde balans in het leven. Een te sterke gerichtheid op de ‘eigen wil’, leidt vroeg of laat tot een disbalans met de omgeving, waardoor sociaalvaardig handelen weer geleerd moet worden. Een te sterke gerichtheid op zorg voor de ander, leidt vroeg of laat tot een disbalans met het assertief opkomen voor jezelf, waardoor assertiviteit weer geleerd moet worden.

Puberteit: sociale verbondenheid

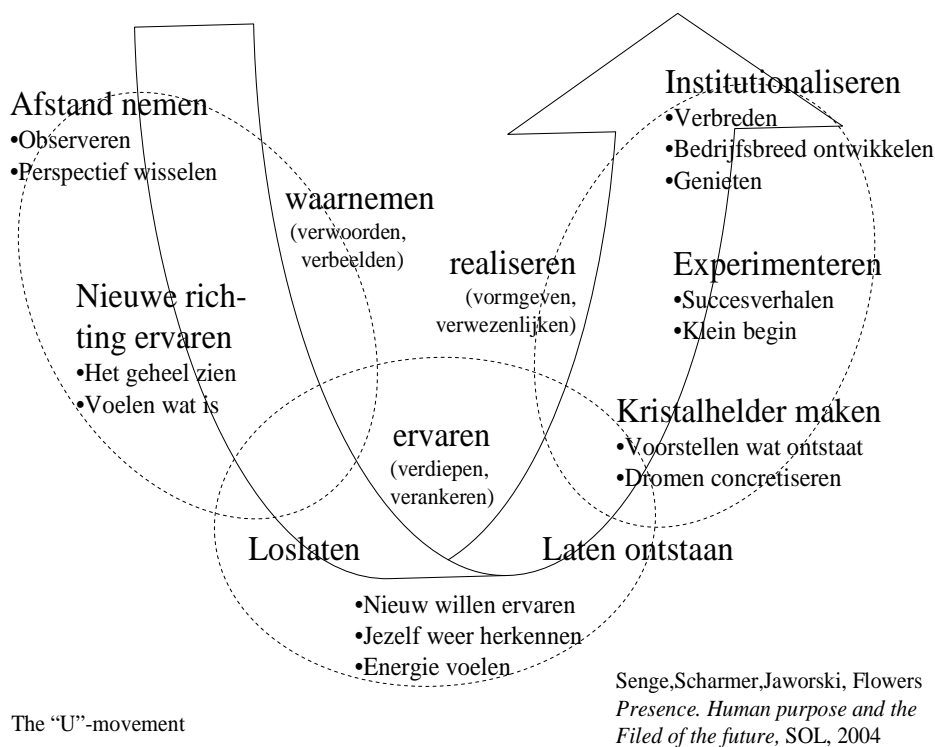
De puberteit is een periode waarin naar sociale verbondenheid wordt gezocht. Over waarden die thuis werden geleerd, wordt openlijk gediscussieerd met anderen. Op die manier worden verschillen in rituelen verkend, die deels verbonden zijn met thuis en deels afwijken. In dergelijke discussies wordt een sterke basis gelegd voor de sociaal communicatieve vaardigheid, omdat de verkenning van eigen gevoelens en die van anderen een belangrijke plaats inneemt. Vanuit dit geheel ontstaat een eigen levensopstelling en contact met groepen mensen, waarmee een sterke verbondenheid ervaren wordt en het oprechte gevoel iets voor die ander te betekenen.

Jong volwassenen: individuele betekenis

In deze periode wordt doelzoekend een eigen weg gezocht, vanuit 'de zekerheid' dat niemand gelijk geboren is. In deze fase ontwikkelt de mens een eigen begrip van de werkelijkheid. Het helder en duidelijk neerzetten van die werkelijkheid, geeft een sterk gevoel van onafhankelijkheid en een bevestiging van de eigen individualiteit.

Holistisch: leren doe je een leven lang

Het waardegebied 'holistisch', gericht op samenhang, komt in het boek *Presence* (Senge e.a., 2007) sterk naar voren. In het eerste hoofdstuk laten de auteurs al direct weten dat het nodig is om op een andere manier naar de delen en naar het geheel te kijken. Het gaat erom als persoon zo bewust te worden, dat er een verbinding ontstaat met de eigen potentie, intuïtie en het hoogste doel. Vanuit die verbinding wordt het leven in dienst van het grotere geheel geleefd. Om tot dit contact te komen en vanuit dit contact betekenisvolle dromen te realiseren, wordt 'de U-beweging' beschreven (zie figuur F.02).



Figuur F.02 De 'U'-beweging

In de U-beweging staan drie elementen centraal:

- **Waarnemen.** Afstand nemen en voelen wat er is. In de meeste projectgroepen is dit een ondergeschoven aspect. Objectief kijken en meer leren zien dan in eerste instantie gezien wordt, leidt tot een dieper inzicht in de omgeving. Juist door persoonlijke oordelen of interpretaties los te laten en van perspectief te wisselen, ontstaan andere invalshoeken en wordt gevoeld wat er is.
- **Ervaren.** Door dit nieuwe voelen diep door te laten dringen en te ervaren wat dat met je doet, komen wensen, diep ervaren voorgevoelens, naar boven. Het ervaren van deze wensen geeft positieve energie. Ook dit aspect krijgt in projectgroepen weinig ruimte. De verbinding tussen eigen wil, de wens om betekenis te geven en de omgeving komt daardoor niet sterk genoeg van binnenuit tot stand.
- **Realiseren.** Maak concrete voorstellen, durf daarmee te experimenteren en bouw volhardend door aan gerealiseerde successen. Hiermee komen we aan de resultaatgerichte kant

van de 'U'-beweging. Voor projectmanagers een vertrouwd gebied, maar wat de 'U'-beweging ons leert is dat die kant past echt krachtig van de grond komt als deze is verankerd in een bewust waarnemen en de doorwerking van die waarnemingen in persoonlijke ervaringen. Buiten komt dan in balans met binnen, waardoor het werken aan betekenis in kracht toeneemt. De angst, boosheid en het verdriet voorbij.

Voor projectmanagers zijn de theorieën van Graves en Senge e.a. erg belangrijk. Het betekent dat erkenning wordt gegeven aan de ontwikkelingssporen die mensen in zich meedragen en ook aan de ontwikkeling van het eigen levensspoor. Zonder waardering en respect voor deze oorspronkelijke ontwikkeling en het daaruit voortvloeiende gedrag, betekent dat voorbij wordt gegaan aan de grondslag waarop mensen hun leven hebben opgebouwd of proberen op te bouwen. En dat werkt niet.

Twee sporen, één verbindende richting

In een projectteam werd veelvuldig langs elkaar heen gepraat. Teamleden begrepen elkaar daardoor slecht en waren sterk gericht op het herhaaldelijk bevestigen van hun eigen gelijk. De leider van het team was sterk resultaatgericht en varieerde moeiteloos van gedrag, teneinde gestelde doelen te bereiken. Hij richtte zich daarbij actief op het bewust maken van onopgeloste zaken en had steeds zijn denkrichting paraat om tot oplossingen te komen. Dus een sterke nadruk op de waardegebieden: wil&macht, competitie en intellectueel. Een deel van het team volgde deze resultaatgerichte leider moeiteloos. Ze vonden het prettig om actief en doortastend te werken aan het projectresultaat.

De meerderheid van de groep, vooral de vertegenwoordigers van de gebruikers, voelde zich echter niet gehoord en onbegrepen. Ze ervoeren de resultaatgerichtheid en focus op openliggende vragen als eenzijdig en te dominant aanwezig in de groep. Het projectteam had als gevolg daarvan, volgens hen, moeite met het maken van verbindingen met de uiteindelijke gebruikers van het projectresultaat. Daardoor viel het vertrouwen in de betekenis van het projectresultaat weg en ging de samenhang in het project verloren. Om succesvol te zijn, zou de projectmanager meer aandacht moeten geven aan (tussentijdse) afstemming- en overdrachtsmomenten, waardoor de betrokkenheid weer zou toenemen. Hier was dus een sterk geluid voor de waardegebieden 'rituelen, competitie en sociaal verbonden' te horen.

Toen de projectleider dit vernam, ontstond bij hem het inzicht in de onderliggende weerstand die hij ervoer. Hij had de moed om met het hele team de vraag aan de orde te stellen hoe activiteiten, die gericht waren op overleg, tussentijds opleveren en verbinding konden worden opgenomen in de projectplanning. Hij onderstreepte zijn aanpak door te zeggen: 'alles wat we nu aan snelheid lijken te winnen, raken we straks kwijt om de toekomstige gebruikers te overtuigen.'

In hoofdstuk D 'Leiding geven aan teams', schreven we over coachend leiderschap. Deze vorm van leiderschap is gericht op het stimuleren van bewustwording van mensen en het van daaruit nemen van verantwoordelijkheid. Coachend leiderschap neemt van nature de basiswaarden mee en weerspiegelt daarmee een houding van presentie.

Theorie van presentie

Wat presentie is, komt goed naar voren in het boek *Een theorie van presentie* (Baart, 2001). In dit boek wordt een langdurend onderzoek beschreven, inclusief voorbeelden van present gedrag, van pastores in achterstandswijken. Presentie kunnen we omschrijven als het met volledige aandacht aanwezig zijn in concrete situaties. De basishouding van presentie wordt door Baart uiteindelijk teruggebracht tot één kernvraag, die is opgeknipt in negen deelvragen:

- Telt het (Zie je wat er gebeurt? Herken en erken je de situatie?)
- voor jou (Heeft dat *jouw* aandacht? Ervaar jij daarin *jouw betrokkenheid*?)
- dat dit (Herken en erken je de specifieke, lastige vraag
- hier die gekoppeld is aan een specifieke plaats en rol
- bij mij en die gekoppeld is aan de persoon?)
- alsmaar weer (Zie je het herhalende patroon,
- zo gaat waardoor het gaat, zoals het gaat
- pijn doet en pijn doet?)
- en stoppen moet? (Wil je mij terzijde staan om dit herhalende patroon stop te zetten?)

Door deze vraag te stellen ontstaat een open basishouding naar de ander. Er is aandacht voor de moeite die mensen ervaren. Moeite met de situatie. Moeite met de taak. Moeite met zichzelf. Moeite met de omgeving. En tegelijkertijd aandacht om dat stop te zetten en om te keren.

Veel projectmanagers werken natuurlijk in een geheel andere omgeving dan deze pastores. Het gaat dan ook om het zichtbaar maken van de onderliggende houding. De benadering vanuit presentie. Dit betekent niet dat de aandacht voor het projectresultaat wegvalt. De aandacht richt zich juist op de moeite die iemand ervaart en de mogelijkheden die iemand wil ontdekken om de eigen taak en rol ten aanzien van dit resultaat bewust te maken. Vanuit die bewustwording kan de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van het projectresultaat worden opgepakt. Door oprecht aandacht te hebben voor de last die mensen ervaren, ontstaat er ruimte voor het zoeken naar mogelijkheden en is de kans groot dat de persoon of het team de situatie weet om te keren naar een grotere effectiviteit en betrokkenheid. De vaardigheden in het sociale regelsysteem nemen toe, waardoor de eigen plek in dit systeem zelfbewuster, sterker en betrokken kan worden ingevuld.

Dit hoeft niet altijd een één-op-één proces te zijn. Collectieve besluitvormingsprocessen gaan ook uit van aandacht voor het laten meetellen iedere stem.

F3. COLLECTIEVE DENK- EN BESLUITVORMINGSPROCESSEN

In projecten geeft iedere belangengroep op een eigen manier betekenis aan het project. Zo kan een uitspraak ‘afpraak is afspraak’ appelleren aan verschillende ‘interpretaties en innerlijke drijfveren’. De ene persoon denkt aan de vervelende gevolgen die de afspraak voor hem heeft. Een andere persoon denkt aan een vorige afspraak, die ook al niet werd nagekomen door één van de teamleden. Juist door de interpretaties en de betekenis die daaraan door betrokken partijen worden gegeven, ontstaan verschillende waarheidsbelevingen en spanningen op het niveau van betekenisgeving. Als een team of organisatie deze betekenissen serieus neemt, luistert ze naar deze individuele verhalen, invalshoeken en onderbouwingen die mensen inbrengen.

Betekenis geven

Als we ons ervan bewust zijn dat er verschillende vormen van betekenis zijn, wat kunnen we dan leren waarnemen? Dan wordt het specifieke geval, de casus die voorligt, belangrijk. Het lokale, het ogenschijnlijk nietige, het tijdelijke kan dan niet meer worden genegeerd en gaat voor of (in ons denken) boven de generalisatie (of de dominantie van één invalshoek). Het verhaal als waarneming van wat gebeurt staat centraal.

(Bron: Wim van Dinten, 2003)

Deze luisterende houding is meestal te prefereren boven een sterk dirigerende houding. Door het luisteren voelt de ander zich gewaardeerd *én* krijgt de luisteraar informatie waarmee een ander perspectief op de vraag zichtbaar wordt. We bespreken hieronder een paar werkvormen die gericht zijn op het zorgvuldig meenemen van de verhalen van belanghebbenden.

Dialoog en collectieve besluitvorming

Om tot een meer gemeenschappelijke of gedeelde zienswijze te komen, is het belangrijk de verschillende betekenissen nauwkeuriger op elkaar af te stemmen om van daaruit tot besluitvorming te komen. Organisaties en projectteams waarin openheid heerst, kunnen dit. Ze pakken meningsverschillen en conflicten aan door er een open dialoog over te voeren. Daardoor ontstaat een gemeenschappelijk veld voor een gedragen besluit. Als dat besluit openlijk en duidelijk wordt bekrachtigd door de leidinggevende(n), horen, zien en weten mensen dat hun stem meetelt in de besluitvorming.

De leidinggevende dient in dergelijke processen zorgvuldig te luisteren, rustig door te vragen, bekwaam samen te vatten en uiteindelijk helder te beslissen. Door consequent zo te doen ontstaat een *introspectieve cultuur*. In tabel F.01 wordt een beeld gegeven van de principes en basiswaarden die passen bij een collectief besluitvormingsproces, gebaseerd op het boek *African tribal leadership* (Liefde de, 2005)

In het land Botswana vind je regelmatig op een verkeersbord het woord Lekgotla, hetgeen vergaderplaats betekent. De stijl van besluitvorming wordt in dit land, en ook in delen van Zuid-Afrika, sterk bepaald door het *Ubuntu-principe*: ik ben, omdat wij zijn. Als een gemeenschap dus een vraag heeft op te lossen, wordt de gemeenschap geraadpleegd. Zo heeft ook Nelson Mandela zijn opa regelmatig leiding zien geven aan dergelijke vergaderingen.

Tabel F.01 Principes en basiswaarden Lekgotla

Principes Lekgotla	Kernwaarden Lekgotla
1. Iedereen heeft het recht een Lekgotla bij te wonen	
2. Iedere stem wordt gehoord en telt	Menselijkheid
3. Er is vertrouwen in de dialoog	Waardigheid
4. Er is respect voor de ander	Respect
5. Verhalen zijn een middel om een boodschap te communiceren	Vertrouwen
6. De waarheid wordt gedeeld	Durf
7. Er wordt waarnemend/letterlijk geluisterd en dus niet interpreterend ingevuld	Ondernemerschap
8. Er volgt altijd een beslissing	Ik ben, omdat wij zijn

Voor projecten ligt in deze vorm van dialoog en samenwerking veel betekenis opgesloten. Hoe vaak hoor je niet dat een team tegen een vraag oploopt die onoplosbaar lijkt, of lijkt voort te sudderen omdat niemand de onderliggende vraag oppakt? Hoe vaak hoor je projectmanagers zeggen dat het toch duidelijk op papier staat, terwijl de medewerkers niet precies weten wat er van hen verwacht wordt? Op die momenten is het vaak beter om een korte vergadering te beleggen dan zelfstandig door te gaan met de puzzel die je al zo lang bezig houdt. Leren beseffen dat velen meer weten dan één alleen, is het achterliggende principe. We zijn er op de wereld voor mekaar, om mekaar, om te helpen niet waar ...!

Professionalisering van beheer

Een afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van een groot ict-systeem. Regelmatig krijgt de afdeling vragen, die niet direct te beantwoorden zijn. Één van de collega's heeft de neiging net zo lang door te puzzelen, tot hij zelf de oplossing heeft gevonden. Hij gaat helemaal op in dit werk en vergeet daardoor andere taken die ook gedaan moeten worden. Dit leverde bij bepaalde collega's ergernis op en veroorzaakte klachten van gebruikers.

Toen ze dit probleem als team een keer bespraken, opperde één van de teamleden het idee: 'als iemand langer dan anderhalf uur zit te puzzelen met een lastig vraagstuk, dan trekt hij aan de bel en gaan we er even samen voor zitten'. Sinds die vergadering staat een grote koebel op de ronde tafel bij het koffieapparaat. Als de bel luidt, weet iedereen: 'we moeten een collega gaan helpen met een lastig probleem.' Het voordeel is dat lastige problemen nu snel worden opgelost, waardoor de gebruikers van het systeem significant meer tevreden zijn.

Procesmanagement

Procesmanagement (de Bruijn, ten Heuvelhof en in 't Veld, 2002) betekent dat belanghebbende partijen voorafgaand aan de oplossing van een bepaald probleem afspraken maken over het verloop van het besluitvormingsproces. In plaats van de inhoud centraal te stellen, wordt dus de manier waarop de inhoud tot stand komt centraal gesteld. Het proces wordt zodanig ingericht dat de betrokken partijen voldoende ruimte krijgen om hun eigen belangen te dienen.

In plaats van de vraag hoe een probleem opgelost moet worden, wordt de vraag gesteld welke betrokkenen op welke momenten een rol gaan vervullen in de besluitvorming aangaande de oplossing van een probleem. De focus verschuift hierdoor van inhoudelijk oplossen naar het procesmatig betrekken.

Een kwaliteitssysteem invoeren

Een project in een ziekenhuis richtte zich op de invoering van een kwaliteitssysteem. De externe medewerkers die daarvoor waren ingehuurd, begonnen enthousiast een plan van aanpak te schrijven en de noodzakelijke interviews voor te bereiden. Na het eerste interview presenteerden ze hun bevindingen en verbaasden zich over de weerstand aangaande de in hun ogen eenvoudige verbeteringen.

Na een gesprek met de interne begeleider besloten ze de volgende afdeling vooraf te betrekken en aan te geven hoe het proces naar de realisatie van een kwaliteitssysteem er voor de afdeling uit zag. Ze gaven vanuit de kaders van het kwaliteitssysteem aan, over welke inhoud besluiten genomen moesten worden en dat er verschillende manieren waren om het werk te beschrijven. Met de afdeling stelden ze vervolgens een stappenplan op, waarin zichtbaar werd gemaakt wie op welk moment mee ging denken over de inhoud en hoe deze bijdragen mee gingen doen in de besluitvorming, eerst per team en daarna afdelingsbreed. Door deze aanpak ontstond een breed scala aan haalbare oplossingen. Omdat de afdeling nu zelf het besluit nam over 'de beste' oplossing ontstond er geen weerstand bij de definitieve invoering.

Community planning

Een bijzondere vorm van het betrekken van belanghebbende bij de besluitvorming is community planning. Deze vorm van planning wordt vooral toegepast in de sfeer van het oplossen van ruimtelijke ordeningsvraagstukken. De aanpak is bijzonder geschikt voor bijvoorbeeld herstructureringsprojecten (Wates, 2000). De grondlegger van deze methode is de Engelsman John Thompson, die nog steeds via zijn bureau diverse projecten op een participatieve manier

vorm en inhoud geeft. Het leidend principe is dat duurzame ontwikkeling het best kan worden bereikt, indien de kennis en betrokkenheid van direct belanghebbenden ruimte krijgen in het ontwikkelingsproces. De gevolgen van het breed participeren van belanghebbenden in de planvorming zijn:

- Versnelling van het besluitvormingsproces en vergroting van het draagvlak voor de besluiten.
- Doorbreken van barrières en tegenstellingen. Realistische plannen maken.
- Gemeenschappelijk bewustzijn en ervaren eigenaarschap van het vraagstuk.

De kern van community planning wordt gevormd door het 'Planning Weekend'. Een moment waar een diversiteit van belanghebbenden samenkomt om op gelijkwaardige voet deel te nemen aan het planvormingsproces. In het kader van ruimtelijke ordeningsvraagstukken kan het gaan om politici, ambtenaren, stedenbouwkundigen, projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties, omwonenden, kerken, scholen et cetera. In Engeland verzoeken projectontwikkelaars gemeenten regelmatig om een goed gekaderd community planningsproces op te starten. Ze zijn zich daar enorm bewust van de snelheid, kwaliteit en de uitkomsten van het participatieve proces.

De opdrachtgever, meestal een gemeente, installeert een multidisciplinair team om het Planning Weekend voor te bereiden. Het is belangrijk dat dit team vanuit de gemeente een heldere set aan randvoorwaarden meekrijgt, zodat bekend is binnen welke kaders de ideeën moeten blijven. Het team voert met de verschillende belanghebbenden voorgesprekken en doet mini-workshops vooraf, waardoor relevante informatie verzameld wordt en tevens vertrouwen ontstaat in de participatieve aanpak. Daarna bereidt ze het Planning Weekend voor.

Tijdens het Planning Weekend worden de ideeën en visies over het vraagstuk gestructureerd verzameld en gedeeld. Daardoor ontdekken de deelnemers de veelzijdigheid aan perspectieven en invalshoeken, en zien tegelijkertijd beelden van mogelijke oplossingen en de kosten die deze met zich meebrengen. Er wordt op het weekend dus getekend en gerekend!

Het multidisciplinaire team houdt daarna, meestal met de belangrijkste beslissers, een brainstorm over de ingebrachte ideeën en presenteert het plan binnen een week en in gevisualiseerde vorm aan de belanghebbenden. Zij zien concreet hoe eigen bijdragen in het plan zijn verwerkt. In feite mag deze presentatie geen grote verrassingen opleveren, immers tijdens het Planning Weekend is reeds een oplossingsrichting naar voren gekomen. Vervolgens worden de uitkomsten van het plan voorgelegd aan de gemeenteraad. In Engeland is het toestemmen in het plan vaak een hamerstuk, juist omdat de *vooraf* meegegeven kaders de kwaliteit van de inhoud voldoende borgen.

Het verschil met inspraakprocedures is dat hier een relatief kleine groep bepaalde plannen tegen kan houden. Inspraak gaat meer om te voorkomen dat één partij absolute besluitvormingsbevoegdheid heeft en op die manier plannen kan doordrukken. Community planning gaat juist om het bijeenbrengen van de verschillende belanghebbenden, teneinde een gezamenlijk plan te ontwikkelen voor de ontwikkeling van een specifiek gebied.

Desastreus zijn bijeenkomsten die serieus met belanghebbenden zijn opgezet en goed gekaderd door de overheid, maar waarna de uitkomsten aan de kant worden geschoven, omdat de autoriteiten, in hun wijsheid, toch weer anders beslissen, andere kaders bedenken. Dan voelen belanghebbenden zich bedrogen en gebruikt en is bij hen het gevoel versterkt dat er voor hen

besloten wordt in plaats van met hen. Het is dan ook van groot belang om dergelijke processen bewust in te zetten vanuit de gedachte dat een breed gedragen besluit over een specifiek gebied nodig is. Kaders – bijvoorbeeld geen industrie, minimaal 25% groenvoorziening, minimaal € 600,- voor een m² grond – geven de partijen alle vrijheid om het gebied naar eigen inzichten in te kleuren. Dat is de paradox die het succes bepaalt.

Dat dergelijke werkwijzen breder toegepast kunnen worden dan alleen voor de inrichting of herinrichting van ruimte, blijkt uit onderstaand voorbeeld.

Opnieuw de straat open ...

In een wijk had de gemeente een straat aanzienlijk verbeterd. De bewoners hadden zich tijdens de werkzaamheden moeten schikken in het ongemak, maar nu was het goed. Maar er ontstond een probleem. Het tapwatersysteem lekte en in samenhang met de elektriciteitsvoorziening was er een gevaarlijke situatie ontstaan. Om deze situatie te verhelpen, moest de straat weer opengebrouwen worden. Dus werden de bewoners opnieuw geconfronteerd met allerlei ongemakken.

De projectmanager van de verantwoordelijke energiemaatschappij besloot in overleg met de gemeente om de bewoners optimaal te betrekken bij de aanpak van dit project. Hij bereidde de gezamenlijke bijeenkomst met de bewoners goed voor en nodigde hen uit om mee te denken over een effectieve aanpak van situatie. Na het kanaliseren van de aanvankelijke boosheid, ontstond een goede sfeer, waarin de bewoners hun visie op de aanpak verwoordden. Vijf dagen na deze bijeenkomst presenteerde de projectmanager de aanpak aan de bewoners, waarin duidelijk rekening was gehouden met hun wensen. Tijdens de uitvoering van het project bleef deze projectmanager contact onderhouden met de bewoners en greep in, op de momenten dat bepaalde delen van het project niet conform afspraak werden uitgevoerd. Het voor de bewoners zo lastige project, werd volledig door diezelfde bewoners gedragen, vanwege de wijze waarop ze als gelijkwaardige partij werden betrokken bij de uitvoering.

Creatieve besluitvormingsprocessen

Ook veel creatieve vraagstukken kunnen worden opgelost door het organiseren van bijeenkomsten, waaraan betrokken partijen deelnemen en op een gelijkwaardige manier hun inbreng kunnen leveren. Een creatief proces verloopt in het algemeen in vier fasen (Bytsebier, 2003):

- De startfase.
- De ideeontwikkelingsfase.
- De keuzefase.
- Planningsfase.

De startfase

Tijdens de startfase wordt de creatieve vraag geformuleerd en de sessie voorbereid. Het is belangrijk om de juiste creatieve vraag te formuleren. Dit is een vraag die door het creatieve team erkend en herkend wordt als urgent. Om dit urgentiebesef te versterken, wordt informatie verzameld, waarmee uitleg wordt gegeven over de concrete situatie en de nadelige gevolgen ervan als de situatie blijft voortbestaan. Voorbeelden van creatieve vragen zijn:

- Hoe kunnen we borgen dat de specificaties daadwerkelijk gerealiseerd worden?
- Hoe kunnen we werkpakket X zo efficiënt mogelijk realiseren?
- Wat zijn effectieve implementatievormen voor de implementatie van project X?
- Hoe kunnen we de samenwerking tussen afdeling en project versterken?

Naast het feit dat het creatieve team de vraag moet herkennen, is het ook belangrijk dat een beslisser achter de creatieve sessie staat en de uitwerking meeneemt in de besluitvorming. Creatief denken, zonder effectuering van het gekozen idee, is contraproductief.

De beslisser moet:

- betrokken zijn ofwel zelf geraakt worden door de vraag;
- bereid zijn de goede ideeën actief uit te dragen;
- bevoegd zijn om beslissingen te nemen;
- bekwaam zijn om de uitwerking van het idee daadwerkelijk in gang te zetten.

Na het realiseren van deze randvoorwaarden - het creëren van urgentiebesef en draagvlak vanuit het management - kan het creatieve team samengesteld worden. Vaak met mensen die direct de urgentie ervaren en aangevuld met mensen die het proces begeleiden en stimuleren. Vervolgens wordt de creatieve sessie geformuleerd.

De ideeontwikkelingsfase: divergeren naar onmogelijke ideeën

In deze fase wordt gewerkt met een diversiteit aan technieken, teneinde zo veel mogelijk ideeën te verzamelen.

- Het creëren van een sfeer van gelijkheid, openheid en nieuwsgierigheid.
- Toepassing van perspectiefwisselingen, doorbreken van vaste denkkaders.
- Toepassen van toekomstbeelden.
- Werken met mindmaps.

Het is belangrijk dat in de creatieve denkgroep een sfeer van openheid en gelijkwaardigheid heerst, ook als leidinggevend en medewerkers samen het denkteam vormen. Het gaat erom dat deelnemers elkaar aanvullen en verrijken.

In veel creatieve groepen sluipt de ‘gewoonte’ voort te borduren op datgene wat al geweten wordt. Hersenen maken van bepaalde waarnemingen heel snel eigen waarheden, die weer gebaseerd zijn op vaste overtuigingen. Het doorbreken van deze vaste denkpatronen en overtuigingen is belangrijk, omdat daardoor ruimte ontstaat voor andere perspectieven. Een goed hulpmiddel is bijvoorbeeld het werken met afbeeldingen, die de groep op een ander denkspoor zetten. Naar analogie van verrassende afbeeldingen bedenkt de groep nieuwe ideeën.

Perspectiefwisseling

Een groep formuleerde ideeën voor het oplossen van een vraag. De ideeën die ze bedachten waren stuk voor stuk geënt op het vooruitzicht: ‘wij moeten straks zelf de ideeën uitvoeren’. De begeleider intervieneerde door te roepen: ‘laten we het probleem oplossen door MBO-scholen in te zetten’, en, even later: ‘ach, en het kan toch ook door machines worden uitgevoerd?’ Op een later moment liet hij de groep willekeurige kaarten trekken, waardoor naar analogie van de afbeeldingen nieuwe ideeën ontstonden. En de laatste was gericht op ‘omgekeerd denken’, namelijk: ‘bedenk werkwijzen waarin jullie de opdrachtgever zijn.’

Wat ook vaak tot nieuwe zienswijzen kan leiden, is het creëren van toekomstmetaforen of geleide fantasieën. Een toekomstmetafoor is een visioen van de toekomstige werkelijkheid; een wensbeeld hoe de toekomst eruit kan zien. Vaak werkt een metafoor van ‘nieuw’ naast een metafoor van ‘oud’ aanstekelijk en is direct zichtbaar en voelbaar hoe een nieuwe toekomst eruit kan zien. In plaats van beelden kunnen we ook gebruikmaken van ‘geleide fantasieën’, waarmee een verhaal wordt gemaakt over hoe een ideale dag er in de toekomst uitziet.

Ook mindmaps zijn zeer krachtige instrumenten voor het bevorderen van de vrije associatie. De vraag of een kernwoord daaruit wordt middenin de mindmap gepositioneerd. De associaties worden voor iedereen zichtbaar opgeschreven. Omdat deelnemers de associaties zien en horen, gaan ze elkaar aanvullen. De begeleider kan natuurlijk weer diverse perspectiefwisselingen inbrengen, waardoor de ideeënrijkdom wordt vergroot. In figuur F.03 is een mindmap weergegeven betreffende het versterken van de samenwerking in een groep. Omdat de ideeën behoorlijk gericht zijn op samenwerking, zou een perspectiefwisseling in gang gezet kunnen worden door het inbrengen van bijvoorbeeld: ‘bestaat werken op afstand niet meer?’

Hoe kunnen we de samenwerking tussen de projectorganisatie en de gebruikersafdeling versterken?



Figuur F.03 Mindmap

De keuzefase: convergeren naar concrete keuzen

De keuzefase start met het herhalen van de oorspronkelijke probleemvraag. Daardoor is de groep weer gefocust op dat wat ze willen oplossen. Daarna gaat de groep de ideeën groeperen, waardoor meer overzicht ontstaat. De mindmaptechniek geeft al aan langs welke lijnen de groep gedacht heeft en tevens blijft de oorspronkelijke vraag zichtbaar. Het is dus ook in convergerend opzicht een krachtige techniek.

Vanuit de focus en groepering:

- maken we een eerste keus voor ideeën;
- doen we een gewichtcheck op de belangengroepen;
- ontwikkelen en concretiseren we de afgebakende ideeën verder;
- wordt gekozen en georganiseerd.

Het *kiezen van de eerste ideeën* kan bijvoorbeeld door ieder individu in de groep de vijf beste ideeën te laten kiezen. Deze ideeën worden verzameld en geturfd. Groepsleden lichten toe waarom ze voor die ideeën gekozen hebben. Één persoon licht toe, de anderen vragen door. De vraag ‘kies vijf ideeën die je een goed gevoel geven?’, of een opdracht als: ‘rangschik de voor jou tien beste ideeën naar volgorde’, zijn ook gericht op het maken van een eerste ordening.

De *check op belangengroepen* is wezenlijk. Als een te eenzijdige groep veel invloed heeft op de ideeëus, kan het zijn dat ze veel te winnen hebben bij dat idee. Toetsing bij de rest van de groep is dan nodig. Een creativiteits sessie is niet bedoeld om eenzijdig belangen door te drukken. Daarvoor zijn onderhandelingsprocessen bedoeld.

Voor de verdere *ontwikkeling van ideeën* kunnen we ook weer diverse technieken inzetten, zoals:

- Het vormen van beelden over de toekomstige werkelijkheid, nadat het idee is ingevoerd.
- Het houden van spiegelgesprekken. Iemands idee wordt voorgelegd aan de andere deelnemers, die daarover open vragen gaan stellen, zodat het idee concreter wordt.
- Het expliciet maken van gevoel, voordelen en nadelen.
- Het maken van een criteria-analyse. Het doel van deze analyse is om aan te geven hoe het idee de toekomstige werkelijkheid verbetert.
- Het maken van een sterkte/zwakteanalyse. De sterke en zwakke punten van het idee worden benoemd en tevens wordt aangegeven hoe de zwakke punten verbeterd en de sterke punten verdiept kunnen worden.
- Het combineren van ideeën waardoor het oorspronkelijke idee aan kracht kan winnen.
- Het zintuiglijk verdiepen. Dit wil zeggen, het concretiseren van wat gehoord, gezien, gevoeld, geproefd, geroken en intuïtief aangevoeld wordt, als het idee is gerealiseerd.
- Het stellen van concretiseringsvragen, zoals: ‘wat moet ik doen, in samenwerking met anderen, zodat dit idee haalbaar wordt?’, of: ‘met wie kan ik dit idee morgen realiseren?’

De planningsfase: organiseren van de realisatie

De laatste stap van een creatieve sessie bestaat uit het daadwerkelijk kiezen en *het organiseren van de uitvoering*. Om de niet betrokken belangengroepen te informeren, is de onderbouwing belangrijk en ook de communicatie is cruciaal: zorg voor een presentatie die aantrekkelijk is. Belangrijk is ook dat deze communicatie wordt gekoppeld aan de oorspronkelijke vraag en de waarde die de probleemeigenaar eraan hecht. Verder is het goed de win-win aspecten van het idee zorgvuldig uit te werken, zodat het breed gedragen wordt. Door het formuleren van een stappenplan, inclusief tijd- en verantwoordelijkheidstoewijzing, wordt de organisatie van de realisatie concreet gemaakt.

F4. INTROSPECTIEVE CULTUUR

Introspectief versus meesprekend

Een introspectieve cultuur houdt in dat medezeggenschap verder gaat dan alleen advies-, instemming- of meebeslissingsrecht. Die woorden houden een cultuur in stand, waarin twee of meer partijen – in het denken – min of meer tegenover elkaar staan. De partij met besluitvormingsbevoegdheid wordt enigszins ‘in toom gehouden’ door bepaalde rechten van de andere partij. Op zich is daar niets mis mee, omdat er op die manier absolute dominantie van één partij voorkomen wordt. De introspectieve cultuur gaat echter een stap verder. Daarin is een bereidheid om het achterliggende denken van gehanteerde zienswijzen van verschillende partijen te beluisteren. Het is in die cultuur gewoon elkaar te betrekken bij situaties die als lastig ervaren worden. Door elkaar te betrekken en elkaars invalshoeken serieus te nemen, krijgen besluiten draagvlak en onderbouwing. De vormen van collectieve besluitvorming, die in de voorgaande paragraaf zijn beschreven, zijn stuk voor stuk verankerd in de ideeën van een introspectieve cultuur.

We zijn ons er goed van bewust dat het realiseren van dergelijke culturen niet altijd eenvoudig is. In feite moet *iedereen* durven zeggen: ‘ik weet het niet precies’. Door dat te zeggen, erkennen we de complexiteit van situaties én dat die complexiteit alleen door een gezamenlijke denk- en voelkracht van betrokken partijen echt kan worden opgelost. Het vraagt om emotioneel intelligent handelen.

Introspectieve cultuur

Bij een wereldmarktleider is het strategische adagium ‘maximale opbrengst’ een leidend motief in het denken van het gehele team. Binnen de organisatie heerst een sterke cultuur van dialoog en onderbouwing, waarbij leidinggevend van verschillende niveaus concrete situaties bespreken, die als lastig en onderhandelbaar ervaren worden. Bewust is ervoor gekozen dergelijke vraagstukken niet enkelzijdig vanuit de hiërarchie op te lossen, maar juist te kiezen voor dialoog en gesprek. Tijdens die gesprekken vragen de deelnemers elkaar door op de feitelijkheden en de overtuigingen die in geopperde oplossingen liggen opgesloten. Daardoor ontstaat een breed en divers beeld van invalshoeken. Daar wordt het besluit op gebaseerd (of opgeschort, indien meer informatie nodig is).

In de productie-eenheid van de organisatie wordt deze cultuur volledig doorgetrokken. Operators bespreken hun problemen met het management en met elkaar. Daardoor ontstaan scherpe beelden van de huidige situatie en worden de besluiten gemeenschappelijk gedragen. Die besluiten worden vastgelegd in de HACCP- en ISO-procedures en/of worden omgezet in uitvoerbare projecten.

De organisatie is overigens zeer besluitvaardig en efficiënt en dat komt vooral omdat alle invalshoeken – zowel de doel- en marktgerichte invalshoek van het management als de op sfeer en ontwikkeling gerichte invalshoek van medewerkers – *consequent en evenwichtig* meetellen.

Emotioneel intelligente handelen

Waar het bij rationele intelligentie (IQ) gaat om het vermogen te redeneren, te analyseren en te verklaren, staat bij emotionele intelligentie (EQ) het vermogen om gevoelens en emoties te (h)erkennen en deze in situaties van samenwerking verbindend te gebruiken centraal. Het gaat er vooral om de erkenning dat mensen emoties hebben en niet hun emoties zijn. Zonder (h)erkenning van emoties versterken situaties zich vaak in een neerwaartse spiraal. Angst, boosheid en/of verdriet gaan het persoonlijk levenspatroon beheersen en versterken de negatieve overtuigingen over iemand anders of de situatie zoals die zich voordoet. Ze zorgen ervoor dat mensen tegen iets gaan vechten in plaats van voor iets te leven. In dergelijke situaties komt de introspectieve houding niet van de grond. Emotioneel intelligente vaardigheden zijn nodig om uit deze patronen te komen en te blijven. Deze vaardigheden (Goleman, 1998) zijn op zowel de eigen opstelling als op de omgang met anderen gericht. In de gerichtheid op je zelf betreft het aspecten als:

- *Zelfbewustzijn*. Het herkennen van eigen emoties en de effecten ervan. Het kennen van je sterke punten en de gebieden waar je uitdagingen liggen. Een rustig vertrouwen in je eigenwaarde.
- *Zelfregulering*. Het vermogen je flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen. Invloeden van buiten kunnen opvangen en je eigen verantwoordelijkheid durven nemen in dergelijke situaties. Als mens betrouwbaar en integer omgaan met de omgeving.
- *Gemotiveerd zijn*. Je betrokken weten bij situaties en, ondanks tegenvallers, positief blijven en initiatiefrijk richting kansen en oplossingen. Zie in dit kader ook hoofdstuk E, paragraaf E4, De creatiespiraal.

In de omgang met anderen betreft het aspecten als:

- *Invoelingsvermogen.* Begrip hebben voor de ander en op de behoeften van anderen anticiperen. De mogelijkheden van diversiteit doorzien en aanvoelen waarin anderen zich willen en kunnen ontwikkelen. Weten ook hoe mensen elkaar in groepen beïnvloeden en machtsrelaties opbouwen.
- *Sociale vaardigheden.* In staat zijn duidelijk en overtuigend te communiceren en samen te werken in teamverband. Openlijk en eerlijk invloed uit durven oefenen, zodanig dat de ander zich geïnspireerd weet.

In feite gaat het over het ontwikkelen van een houding die gericht is op ‘samen verder’. Gedrag dat deze samenwerkingshouding kenmerkt, kan als volgt omschreven worden:

- *Blijf rustig.* Durf je gevoelens te benoemen, alsof je er zelf naar kijkt. Ga dus niet op in je emoties, maar ontken en verzwijg ze niet. Juist deze expressie geeft aan hoe je in het conflict staat.
- *Escaleer niet.* Laat de ander blijken dat je het conflict wilt oplossen. Verken hierbij je eigen gevoel en opstelling en het gevoel van de ander, zodat je de ander beter begrijpt en weet wat de situatie met jezelf en hem doet. Besef hierbij dat ruimte geven zich vaak terugvertaalt in ruimte krijgen. De basisregel is: eerst begrijpen, dan begrepen willen worden.
- *Formuleer je standpunt neutraal.* Maak duidelijk wat je eigen standpunt is en onderbouw dit standpunt vanuit feitelijkheden en de manier waarop deze feitelijkheden volgens jouw denken met elkaar samenhangen. Herhaal eventueel de gevoelswaarde die het conflict in je teweegbrengt en maak ook positieve vergelijkingen met wat je van de ander hebt gehoord.
- *Doe voorstellen voor mogelijke oplossingen.* Doe voorstellen die voor beiden partijen aantrekkelijk zijn. Versterk deze voorstellen door objectieve criteria te benoemen, waaraan de uiteindelijke oplossing moet voldoen.

Opnieuw is het werk niet af ...

In een projectgroep blijkt één van de teamleden het werk niet af te hebben. Het is niet de eerste keer dat dit gebeurt. In plaats van het teamlid aan te vallen, besluit je emotioneel intelligent te reageren. Vanuit vertrouwen spreekt één van de teamleden het andere teamlid aan. ‘Man, ik maak me enorm ongerust over ons werk. Gisteren gaf je nog aan dat je het werk af zou hebben. Maar nu jij je werk niet hebt gedaan, wordt het voor ons allen lastig het oplevertijdstip te halen. Wat is er tussen gisteren en nu gebeurd, waardoor het werk niet af is? Hoe voel jij je daarbij?’ ...<reactie> ... ‘Oké, dank je voor de uitleg. Vervelend dat het zo gegaan is. Het neemt mijn ongerustheid over ons gezamenlijk werk niet helemaal weg, want er is nu eenmaal nog geen resultaat van jouw hand. Ik stel voor dat we het komende uur even besteden aan de opbouw van jouw deel van het werk en dat je dit daarna direct zelfstandig aanpak. Als het dan nodig is, kun je alsnog op ons terugvallen.’

F5. COMPLEXITEIT IS ALTIJD BESPREEKBAAR

Deze houding, waarin 1 + 1 gelijk staat aan 3, leidt ertoe dat moeilijke vaagstukken op tafel komen en worden opgelost. Regelmatig horen we projectmanagers zeggen dat dit vanwege de houding van hun opdrachtgever een onrealistische en onhaalbare manier van denken en kijken is. Om het toch te realiseren, is het de kunst om complexiteit bewust bespreekbaar te maken bij partijen die besluitvormende macht hebben. De onmacht in het eigen denken voorbij. Door

de huidige situatie en de daarin verankerde feiten goed te kennen en deze, samen met de gedachte gevolgen van het voortbestaan ervan, te benoemen, creëert de projectmanager ruimte voor gesprek en besluiten die er in het kader van het project toe doen. Dit is een kwestie van initiatief durven nemen, het bijeenbrengen van de juiste partijen, van communicatief vermogen en vaak ook een kwestie van het benutten van de beste kwaliteiten in het eigen team.

Belangrijk bij het inbrengen van problemen is de rol van waaruit het probleem wordt ingebracht. Nog te vaak gaan projectmanagers op de stoel van de ander zitten om hun probleem besproken te krijgen. 'De afdelingsmanager moet zijn mensen vrijgeven'. 'De opdrachtgever moet het probleem met afdeling X tackelen.' Enzovoort. Om complexiteit bespreekbaar te maken, is het belangrijk dicht bij je eigen rol te blijven. Als je iets van de ander verwacht, dan is dat omdat je voor de uitvoering van je eigen taak 'iets' nodig hebt van die ander. Dat is het enige waar je, zonder de ander aan te vallen of terecht te wijzen, helder en duidelijk over kunt zijn. Als uit die communicatie afspraken komen en de ander komt deze niet na, dan is het verwoorden van eerlijke en heldere feedback nodig. Zie hiervoor hoofdstuk 14, paragraaf 14.2 Communicatieniveaus.

In alle gevallen is het baseren van het persoonlijk handelen op zuivere motieven een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van resultaten, waarvoor veel draagvlak is.

F6. ZUIVERE MOTIEVEN EN UITBANNEN PERSOONLIJK BELANG

Een politiek spel, waarin belangen op grond van persoonlijk gewin tegen elkaar worden uitgespeeld, roept onherroepelijk tegenkrachten op. Jane Clarke (2001) hanteert een beslismodel voor het bepalen of het persoonlijk gedrag ethisch is of niet. In dit beslismodel staan de volgende overwegingen centraal:

- Word ik gedreven door egoïstische motieven die onverenigbaar zijn met de belangen van de organisatie? Ja → onethisch. Nee → ethisch.
- Handel ik rechtvaardig en eerlijk? Nee → onethisch. Ja → ethisch.
- Respecteer ik de belangen van andere betrokkenen? Nee → onethisch. Ja → ethisch.

Om tot een politieke houding te komen, die zowel geënt is op zuivere of oprechte motieven en tegelijkertijd vaardigheid uitstraalt met betrekking tot het doorbreken van complexiteit, is het belangrijk dat je:

- het gevoel van eigenwaarde bij de ander versterkt door bijvoorbeeld hun werk openlijk te waarderen en deze waardering uit te spreken;
- anderen toont dat persoonlijke invloed wordt aangewend voor gemeenschappelijke doelstellingen en ze laat ervaren dat je het behoud van de relatie daarbij niet uit het oog verliest;
- anderen de ruimte geeft voor en helpt bij het realiseren van zaken waar zij veel belang aan hechten, indien het de gemeenschappelijke belangen niet schaadt;
- jezelf afstemt op het gevoel en het inzicht van anderen en zorgvuldig omgaat met het delen of verstrekken van vertrouwelijke informatie, of informatie die gemeenschappelijke belangen kan schaden;
- nooit meedoet met gesloten politieke spelletjes en in het bijzijn van anderen afgeeft op persoonlijke kwaliteiten van anderen en/of fouten die gemaakt zijn, maar de juiste plek, het juiste moment en de juiste toon kiest voor lastige boodschappen;
- anderen omgevingsbewust laat nadenken over meervoudige belangen en het besef bijbrengt dat de middelen om iets te realiseren niet onbeperkt beschikbaar zijn;

- anderen laat ervaren dat problemen niet alleen worden opgelost door kennis van de inhoud, maar ook door het betrekken van de juiste mensen en het benutten van netwerken van mensen.

Openheid zet een spiegel op de houding en vaardigheid in het omgaan met verschillende belangengroepen rondom het project. De kwaliteiten die nodig zijn om openheid in projecten te realiseren, vormen uitstekende basisbouwstenen voor samenwerkingsprocessen die zijn gericht op het win-win akkoorden (zie hiervoor ook hoofdstuk C 'Conflicthantering en onderhandelen'). Het is niet verkeerd om jezelf de vraag te stellen of je voldoet aan bovenstaande punten. Nog beter is het om dit aan anderen te vragen! Misschien is dat wel de beste manier om tot echte openheid in projecten te komen: in de spiegel kijken die je door de ander wordt voorgehouden. Vanuit deze eerlijkheid kunnen effectieve onderhandelingsstrategieën worden opgezet en kan een sterk gevoel van verbondenheid ontstaan rondom projectresultaten, waaraan ieder individu zijn eigen steentje bijdraagt.

F7. TOT SLOT

Met het hoofdstuk 'Cultuur van openheid' sluiten we dit boek over projectmanagement af. We wensen je als lezer veel plezier toe met het creëren van resultaten die waardevolle en duurzame meerwaarde opleveren voor organisaties. Of dat nu pittige eenmansklussen zijn, zoals afstudeeropdrachten, of zeer complexe projecten, zoals de Noord-Zuid lijn. In alle gevallen zal het resultaatgerichte spel gespeeld worden met elkaar en voor elkaar, gericht op een zekere dienstbaarheid aan de organisaties waarin we werken en de wereld waarin we leven. Open en resultaatgerichte culturen, waarin belangengroepen goede dialogen met elkaar aangaan om tot deze waardevolle en duurzame projectresultaten te komen, juichen wij van harte toe.

F8. LITERATUUR

- Baart, A. *Een theorie van presentie*, 2^e druk. Lemma, Utrecht, 2001.
- Brandhof, J. W. van den. *Gebruik je hersens*, 11^e druk. Verba, Hoevelaken, 2007.
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, ten E., Veld, in 't R., *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Academic Service, Schoonhoven, 2002.
- Byttebier, I. *Creativiteit. Hoe? Zo!* 3^e druk. Lannoo, Tiel, 2003.
- Clarke, J., *Politieke spelletjes in organisaties*, Uitgeverij Thema, Zaltbommel, 2001.
- Dinten. W. van. *Met gevoel voor realiteit*. Eburon, Delft, 2003.
- Goleman, D., *Emotionele intelligentie in de praktijk*, Contact, Amsterdam, 1998.
- Liefde W. de. *African tribal leadership. Van dialoog tot besluit*. Kluwer, Deventer, 2005.
- Senge P., e.a. *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum books, Schiedam, 1992.
- Senge P., e.a. *Presence*. Academic Service, Schoonhoven, 2007.
- Versnel, H. & H. Koppenol. *De waardenmatrix. Het patroon waarin we gevangen zijn*, 2^e druk. Prentice Hall, 2004.
- Wates, N. *The community planning handbook*. Earthscan publications, Londen, 2000.