

Openheid biedt uitkomst in sturingsvragen

Beheersing is het voortdurend vinden van de juiste balans tussen strak houden en afbakenen enerzijds en loslaten en ruimte geven anderzijds. Maar wat vereist dat van de projectmanager? Volgens Maarten de Winter kan een zoektocht naar openheid daarbij helpen. Hieronder een aanzet daartoe. Wat verstaan we onder openheid, waarom draagt dat bij aan beheersing en hoe realiseer je die?

Controlle of beheersing is een kernwaarde in projectmanagement. Het waarmaken van verwachtingen is immers een voorwaarde voor effectieve samenwerking. Die beheersing wordt vaak gezocht in het strak regelen van zaken: duidelijke regels, harde afspraken, voorschriften, et cetera. Hoe minder ruimte mensen krijgen, des te minder afwijking van de planning, zo is daarbij de gedachte. De angst voor dwalingen en belangentegenstellingen leidt in veel gevallen echter tot verlamende bestuurlijke reflexen en systeemdwang. De projectbeheersing wordt als dwang ervaren en beperkt de persoonlijke inbreng van mensen, hun creatieve meerwaarde en betrokkenheid. Ook ruimte geven is een voorwaarde voor samenwerking tussen vakmensen. Projectmanagers zoeken de balans. Dit is uiteindelijk een zoektocht naar openheid.

Nieuw paradigma

De maatschappelijke context van projecten verandert en daarmee de spelregels voor de samenwerking daarbinnen. De balans tussen strak houden en ruimte geven wordt opnieuw gezocht. Wereldwijd zijn samenlevingen, mensen en organisaties snel met elkaar verbonden geraakt en meer onderling afhankelijk geworden. Er zijn minder zekerheden. In dit

nieuwe paradigma is alles veranderd¹. Conflicterende én gezamenlijke belangen moeten worden behartigd. Het begrip beheersing staat niet langer in het kader van autonomie of van het streven deze te vergroten. Binnen de oude context kon je onmiskenbaar voordeel hebben van strategieën zoals het disciplineren van de organisatie en het misleiden van de vijand². Maar beheersing staat steeds meer voor het kunnen omgaan met veranderende en onvoorspelbare omstandigheden. Niet alleen de voorspelbaarheid van wat er gaat gebeuren, maar ook het kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de interne en externe relaties om adequaat te kunnen reageren op wat er zou kunnen gebeuren. Openheid is daardoor belangrijker geworden.

Relaties staan echter permanent onder druk van ontbindende krachten, net zoals projecten onder permanente druk staan onbeheersbaar te worden. Om relaties te kunnen bestendigen, is aandacht, vertrouwen en vriendschap van toenemend belang. 'In verbinding' is een integrerend en intrigerend begrip geworden. Daarvoor is zelfreflectie nodig. Naast wat je kunt en wie je kent, draait het in het nieuwe paradigma ook om wie je bent. Elkaar leren kennen, vraagt om openheid en een meer open

mensbeeld. Openheid over belangen, drijfveren, professionele doelen en persoonlijke aandacht verdient een centrale plaats in projectmanagement. Het belang van kameraadschap in beheersing wordt mijns inziens onderschat. Dat is de centrale stelling van dit opstel.

Openheid in perspectief

We volgen de weg terug naar het oude Rome. Via Keizer Marcus Aurelius komen we op het begrip zelfsturing. Hij bepleit openheid naar jezelf. Daarbij gaat het de Grieken niet om een morele voorkeur, maar om effectiviteit bij het realiseren van persoonlijke doelen. De Nederlandse calvinistische traditie werpt nu echter specifieke problemen op. Het is goed je daarvan bewust te zijn wanneer je anderen wilt steunen. Ik kom hier nog op terug.

Uit de 16e en 17e eeuw herkennen we nieuwsgierigheid die ons Nederlanders een gouden geschiedenis van handel opleverde en de innovatieve krijgskunde die Maurits de overwinning op de Spanjaarden bracht. Het zijn voorbeelden waardoor wij geroemd worden om onze openheid. Hier heeft dit begrip een innovatieve en naar buiten gerichte lading. In de vorige eeuw hebben we ook verhuld en afgesloten, onbespreekbaar gemaakt en tot taboe verklaard. Sterke

morele dwang liet geen ruimte voor de eigenheid van mensen. Voorvechters van persoonlijke vrijheid zoals Jan Wolkers en Gerard Reve wisten de droom van openheid en persoonlijke vrijheid te doen ontwaken. Die beweging van onthullen en benoemen is gegroeid, doorgezet en soms ook doorgeschooten. Internationaal succesvolle mediaformats zoals 'Big Brother' boeken twijfelachtige successen met de exploitatie van schaamteloze openheid over dolende individuen. Niet alle openheid is een deugd, wil ik maar zeggen. Het een abstract begrip dat een cultuur- en tijdgebonden betekenis heeft. In het kader van projectmanagement moet het begrip openheid worden geplaatst in de context van communicatie en besturing. In deze eeuw is openheid de kern van sociale verbindingstrategieën, die een reactie zijn op het individualisme van de jaren negentig met als doel het vergroten van zelfvertrouwen en de zorg voor jezelf en voor anderen.

Communicatieve zelfsturing

In de nieuwe maatschappelijke werkelijkheid van de 21e eeuw blijken nieuwe sturende principes effectiever te zijn. Minder top-down en meer zelfsturing geeft betere resultaten³. Minder vanuit individuele drijfveren en meer vanuit samenwerking handelen⁴. Het is daarom verstandig om communicatieve zelfsturing⁵, het vermogen van zowel individuen als groepen om met dynamiek en onvoorspelbaarheid om te gaan, verder te ontwikkelen.

Gericht op individuele competenties denken we aan het accepteren en verwerken van verschillende ervaringen, nadruk op functionaliteit (taakvolwassenheid) en effectiviteit van het gedrag en het vermogen om hierop te kunnen reflecteren. Zelfsturende mensen zijn voornamelijk bezig met de

kwaliteit van het 'zijn' en kunnen mensen in hun omgeving oprechte feedback en vertrouwen geven. Zij kunnen hun belangen onder woorden brengen én die van de ander begrijpen; onderhandelen en de kwaliteit van de relaties daarin versterken.

Gericht op groepen denken we dan aan het vermogen om als groep te leren, effectief samen te werken, te innoveren, flexibel te zijn in de aanpak, netwerken op te bouwen, integer te zijn, mensen te kunnen binden en tolerant te zijn naar afwijkende standpunten omdat kritisch vermogen nodig is. Er is inmiddels vrij brede erkenning dat communicatieve zelfsturing een bruikbaar concept is om in de hedendaagse complexe en onvoorspelbare omstandigheden te kunnen overleven. Het anticiperend of aanpassend vermogen van teams wordt erdoor vergroot.

Openheid en vertrouwen

Natuurlijk vindt iedereen openheid een goede zaak, ... tot op zekere hoogte. Soms komt het eigenbelang er mee in tegenspraak. En wat dan? De algemene openheids- en eerlijke verplichting komt onder druk te staan als ik er anderen mee pijnig of mijn eigen belangen serieus worden geschaad; dan ga ik schipperen. Schipperen rondom openheid doet zich in de praktijk veelvuldig voor. Bijvoorbeeld wanneer iemand zich afvraagt of hij bepaalde strategische informatie met u zal delen. Om egoïstische redenen zou hij die informatie voor zichzelf kunnen houden, maar hij begrijpt dat u hem dan ook uitsluit van informatie. Het begrip communicatieve zelfsturing wordt nu op scherp gezet. Op persoonlijk niveau is de vraag hoeveel je bereid bent te investeren in de ander en hoeveel vertrouwen je in de ander hebt dat hij of zij hetzelfde zal doen. Je zult nauw met elkaar in contact moeten

staan en op de integriteit van de ander kunnen vertrouwen om dit op te lossen.

Niet alleen tussen mensen, maar ook voor de besturing van organisaties en projecten is openheid en vertrouwen een voorwaarde. Samenwerken op basis van alleen outputindicatoren en resultaatafspraken is een illusie. Einstein zegt: "Not everything that counts, can be counted and not everything that can be counted, counts". Van Thiel en Leeuw (2002)⁶ constateren een 'performance paradox' in de publieke sector. Soms lijkt de prestatie minder naarmate je hem beter meet. Er ontstaan allerlei patronen waardoor indicatoren perverteren. Projectstrategieën kunnen helpen om de eigen agenda, het eigen project of de eigen aanpak uit eigenbelang door te drukken. Maar de gezamenlijke doelen worden niet gehaald. Mijn ervaring is dat werk bijna altijd wordt onderschat en afspraak vaak geen afspraak blijkt. Dat is niet altijd onwil; mensen voelen zich gevangene van het systeem en spreken van 'de waan van de dag'. De werkvoorraden en doorlooptijden lopen als gevolg van onvoorspelbaarheid op. Er zijn meer projecten dan de organisatie kan behappen, met als gevolg dat het steeds moeilijker wordt verwachtingen te delen en de ontbindende krachten te beteugelen. Ook harde afspraken bieden geen soelaas. Hoe harder de afspraken, des te groter de



Maarten de Winter.

kans op wijzigingen en hoe meer indekgedrag. Je kunt in een minder voorspelbare context dus steeds minder vertrouwen op afspraken, inschattingen en de beheersingsmechanismen die daarop zijn gebaseerd. Ook loslaten biedt geen soelaas, omdat een voorwaarde daarvoor is dat je elkaar op wederzijdse verwachtingen kunt blijven aanspreken.

Voor u als projectleider, opdrachtgever of samenwerkingspartner is de vraag wanneer het anders loopt dan verwacht: Was dit vooropgezet of onbedoeld, opportunisme of pech? Aan de feiten kun je dit soms heel moeilijk zien. Uw perspectief hierop maakt een wereld van verschil. Stel je voor met iemand te werken die je vertrouwt. Beantwoord voor jezelf nu de volgende vragen: Hoeveel moeite kost me dit? Wat levert het me op? Hoe voelt dit? Beantwoord nu dezelfde vragen, maar dan met iemand in gedachten, die u wantrouwt⁷. Het gaat bij besturing van projecten in een context van grote onderlinge afhankelijkheid niet alleen om de keuze tussen strak houden en loslaten, maar ook om de mate van openheid. Want je zult vrienden moeten worden om het hierboven geschetste vertrouwensvraagstuk op te lossen.

Effectieve verbinding

Individualisme is doorgesloten in dolende individuen en onpersoonlijke markten. Het is daarom goed dat wederzijdse afhankelijkheid op een positieve en krachtige manier op de agenda komt, zonder de zweem van 'slappe onzelfstandigheid en onvolwassenheid' die daar in de jaren negentig overheen hing. Een opkomende stroom publicaties gaat in op sociale verbindingstrategieën^{8,9} ter versterking van het vermogen verantwoordelijkheid voor anderen te dragen. Daartoe moet je dicht bij elkaar staan,

vertrouwen in de ander hebben en vriendschappelijke relaties met elkaar ontwikkelen.

Het belang van vriendschap wordt mijns inziens sterk onderschat. Ik bedoel hier niet een loyaliteit die oprechte feedback in de weg staat. Maar met elkaar in contact komen, laten zien wat je doet en wie je bent vergroot het plezier, de kwaliteit en het anticiperend vermogen sterk. Het woord kameraadschap komt ook in me op. Succesvolle bedrijven worden naar mijn waarneming relatief vaak geleid door teams met sterke persoonlijke banden. In die setting kun je effectief op zoek gaan naar de zaken die je wilt beheersen en indicatoren en tussendoelen kiezen. Achtereenvolgende wijzigingen van afspraken hoeven de achterdocht niet te voeden. Hoe minder voorspelbaar de situatie, hoe belangrijker openheid wordt. Uiteindelijk is immers niet de afspraak, maar de relatie doorslaggevend voor het realiseren van plannen. Nieuwe afspraak: 'Afspraak is afspraak en als de ander zich daar niet aan houdt, vertrouw je er op dat hij iets belangrijkers heeft'.

Mijn pleidooi voor openheid en (communicatieve) zelfsturing gaat dus niet over morele voorkeur. Het gaat om persoonlijke effectiviteit. Openheid is een praktische en bewezen route naar meer persoonlijk geluk, door betere zelfsturing en het (samen met anderen) realiseren van persoonlijke doelen. Door openheid verschuift de kern van vertrouwen in intenties naar vertrouwen in handelingen. En het gesprek verschuift van bedoelingen naar handelingen. Fouten zijn nu goede bedoelingen die niet in daden zijn omgezet. En dat is een heel praktisch perspectief. Elkaar aanspreken dus, met respect voor de eigenheid van de ander. Hoe kun je hier praktisch mee omgaan?

Praktijkervaring

Als adviseur heb ik ervaring met verbeteren van sturing. De vraag daarbij is wat je kunt meten en waarop je kunt sturen. Ik ben daar kritisch over. Strategieën als de 'camel-nose' (de neus is zacht en aantrekkelijk, maar er wordt niet bij verteld dat er een hele kameel achteraan komt) en 'bijziendheid' (je zegt dat het resultaat 'lantaarnpaal' het doel 'veiligheid' dichterbij brengt) geven aan dat resultaatsturing kan perverteren. Toch zoek ook ik aanknopingspunten. Door onderzoek te doen naar de wijze waarop mensen hun werktijd indelen, hebben wij bijvoorbeeld feitelijk inzicht gekregen in werkvoorraden, bezetting, doorlooptijden, samenwerking en versnippering.

Projectmedewerkers kunnen veelal niet open zijn over de indeling van hun werktijd omdat ze die niet beheersen. Het gebruik van instrumenten die het inzicht daarin vergroten, maken dat de werkwijze bespreekbaar wordt. Een logische verbeterrichting is dan: beheersbare werkdruk, minder versnippering, intensievere samenwerking en kortere doorlooptijden door betere sturing en prioriteitstelling. 'Harde' indicatoren kunnen de diagnose zo ondersteunen en een gesprek mogelijk maken. Een goede diagnose met een herkenbare spiegel is een voorwaarde, maar nog geen garantie voor verbetering. Als er onvoldoende vertrouwen is of een afrekencultuur heerst, kan je dit gesprek niet voeren, ook al is er inzicht in het probleem.

Dit vraagt om aandacht van het management. Wanneer managers zich daar onvoldoende voor interesseren of hun rol en verantwoordelijkheid daarin onduidelijk zijn, gaat het mis. Ik zie te vaak dat dialoog over de haalbaarheid van afspraken - gegeven de individuele

taakdruk¹⁰- ontbreekt; 'we zullen wel zien'¹¹. Sturing en leren heeft niet plaats. Aandacht is van essentieel belang voor betere sturing.

Organisatieculturen

Veel organisaties zijn gesloten over zaken als persoonlijke taken; laat staan dat daar over belangen, drijfveren en prioriteiten gecommuniceerd wordt. Die worden tot het persoonlijk domein gerekend. In sommige organisaties wordt dit gebrek aan openheid verhuld met een schijnopenheid die ik 'schoon-familiecultuur' noem. De volgende verwachtingen zijn daarbij meer of minder expliciet: een sterk informele organisatie, loyaliteit, geen 'nee' zeggen, voldoen aan ongeschreven regels, conflicten vermijden en structurele problemen niet ter discussie stellen. In meer formele organisatie is beheersing vooral gebaseerd op regels en harde afspraken. Daar is de redenering: We hebben het afgesproken, schriftelijk vastgelegd en de uitvoering ook nog eens gemonitord. We waren volledig 'in control' en toch ging het mis! Hoe kan dat nou?

In andere organisaties wordt geïnvesteerd in een cultuur van openheid en wordt informatie over persoonlijke taken en interesse in het persoonlijk domein niet a-priori afgewezen. Naast sturen op

beheersingsmechanismen zoekt het management naar aanknopingspunten voor 'diep sturen'. Organisaties willen graag hun medewerkers binden. Een cultuur ontwikkelen waarin medewerkers zich thuis voelen; waarin men voor elkaar zorgt. Een cultuur van dialoog over je ambities en wat je nu doet. Dit is in sociale verbindingstrategieën een belangrijk begin.

Cynisme overwinnen

Ik heb willen duiden dat persoonlijke betrokkenheid een uitkomst biedt in sturingsvragen. Beheersingsinstrumenten zijn noodzakelijk, maar wanneer er geen openheid is, heb je daar niet zo veel aan. Heeft de achterdocht eenmaal een voedingsbodemp, dan wordt het moeilijk om (project)organisaties effectief te laten functioneren. Verlies van contact, spanning in relaties en verminderde betrokkenheid leiden tot een minder proactieve houding. Er ontstaat angst voor contact. Dan kan het mis gaan. De ironie is dat vrijwel niemand dit bewust nastreeft. Het lijkt soms even onvermijdelijk als tragisch. Dit voedt cynisme. Maar wanneer je het als een tragedie ziet waarvan je zelf deel uitmaakt, zie je iets heel anders. Dan mobiliseert dat juist betrokkenheid. Wat kun je doen om de tragedie te voorkomen? Hoe kun je 'de boel bij elkaar houden', zoals Cohen het formu-

leert. De onderliggende angst heeft vele spoken die je met zelfkennis en zelfzorg gedeeltelijk kan wegnemen. Er met anderen over praten (herkenning) is ook belangrijk. Ik wil u juist daarom inspireren op enkele terreinen meer open te staan en zelf meer open te worden; contact te zoeken en te onthullen. Dat is spannend, maar het effect is groter dan u vermoedt. Niet alleen in termen van 'zachte' resultaten als samenwerking en persoonlijke geluk. Een stroom publicaties van de laatste jaren laat zien dat ook de resultaten aanmerkelijk verbeteren¹².

Open gedrag vraagt grote zorgvuldigheid. Je kunt pas goed voor iemand anders zorgen, wanneer je goed voor jezelf kunt zorgen. En om vertrouwen te kunnen geven, is zelfvertrouwen een voorwaarde. Andersom geldt ook: Wanneer de ander zichzelf wantrouwt, zal gegeven vertrouwen maar beperkt kunnen doorwerken in de kwaliteit van de relatie. Je moet dan heel goed naar jezelf kunnen kijken om een ander tot steun te kunnen zijn. Dat blijkt helemaal niet zo eenvoudig. We kijken – vaak met de beste bedoelingen – vooral naar de ander. Om zelfrespect te krijgen, komt het er uiteindelijk op aan dat je de verantwoordelijkheid over je eigen gedrag en leven neemt.

Lessen van Plato

Voor de oude Grieken bestond zelfsturing in het onderzoek naar de bewegingen van de eigen ziel. Iedere burger moest daaraan enige tijd besteden. Niet iedereen prakticeerde dit overigens. Plato spreekt harde kritiek uit tegen de senatoren in zijn verdedigingsrede van Socrates: "U schaamt zich niet u in te spannen om zoveel mogelijk geld bij elkaar te schrapen, en roem en eer; maar om inzicht en waarheid en om de vervolmaking van uw ziel bekomert u zich niet". De parallellen met deze tijd zijn evident. Maar ik ken



Marcus Aurelius verwoordt het zo in zijn 'overpeinzingen': "Zondig gerust, zondig tegen jezelf en doe jezelf geweld aan, mijn ziel; maar later zul je niet meer de tijd hebben om jezelf te achten en te respecteren. Want één leven slechts, een enkel leven, heeft een ieder. Voor jou is het bijna afgelopen en je hebt in je leven jezelf niet ontzien, maar je hebt gedaan alsof het bij je geluk om de andere zielen ging... Degenen evenwel die de bewegingen van de eigen ziel niet opletten volgen, zijn noodgedwongen ongelukkig".

ook veel mensen die op zoek zijn naar een zinvolle invulling van hun leven.

Zelfsturing of het onderzoek naar de ziel werd zeer praktisch vorm gegeven. Bijvoorbeeld door 's ochtends tijd te nemen voor het overwegen van de arbeid die dag en 's avonds van de realisatie daarvan. Het voert te ver verschillende vormen hiervan te bespreken, maar de volgende selectie van vragen werpt licht op de aard van het zelfonderzoek dat Plato en zijn volgelingen - onder wie Marcus Aurelius - bepleiten:

- Wat betekenen eendracht, wijsheid, rechtvaardigheid, zelfbeheersing en moed voor jou?
- Wat is jouw persoonlijke bekwaamheid?
- Welke stemming roept het werk dat je vandaag hebt verricht bij jou op?
- Wat zegt de stem van de rede in jezelf over je werk? Kun je hierin je identiteit vinden?
- Welke goede bedoelingen heb je niet gerealiseerd?

Deze vragen zijn niet gericht op zelfkennis. Alleen de vraag naar bekwaamheid lijkt daarop. Wij hebben in Nederland een ruim professioneel aanbod gericht op zelfkennis en persoonlijkheidstesten, maar gericht op de zorg voor zichzelf is het aanbod summier. Het Delfische principe 'leer u zelve kennen' (gnothi sauton) is alom bekend, maar het fundamentele principe 'epimeleisthai saoutou' (zorg dragen, zorg hebben, bezorgd zijn voor zichzelf) is in vergetelheid geraakt¹⁵.

Culturele belemmering

Een belemmering voor zulk zelfonderzoek ligt in onze culturele erfenis. Michel Foucault heeft onderzocht waarom 'zorgen voor zichzelf' verdacht is geworden. Hij stelt dat - door de opkomst van de christelijke cultuur - het 'zelf'

datgene werd wat we kunnen (en volgens de christelijke leer moeten) verwerpen. Je moet jezelf wantrouwen om tot het hiernamaals te kunnen doordringen, want de mens is tot het kwade geneigd, was de redenering. De zorg voor zichzelf werd ook als immoreel beschouwd, als egoïstisch motief om zich te onttrekken aan sociale plichten. Door de opkomst van het individualisme in de laatste veertig jaar wordt het 'zelf' geherd, maar Nederlanders blijven erfgenen van de christelijke moraal met daarin zelfverloochening als voorwaarde voor verlossing. Als je het 'zelf' moet verloochenen voor geluk, dan ga je daar natuurlijk niet veel tijd in steken. Het is historisch verdacht om aandacht aan jezelf te besteden. Ik herinner aan Reve.

Ik heb proberen duidelijk te maken waarom het begrip openheid een centrale plaats vereist in projectmanagement. Openheid is een voorwaarde om goed te kunnen omgaan met afhankelijkheden. Dat is geen moralistisch standpunt, maar effectief management in een maatschappelijke context die gekenmerkt wordt door sterke onderlinge afhankelijkheden.

Projectmanagers moeten projecten beheersen. Waarden zijn manieren om problemen op te lossen. Welke waarden zet je in? Waarvoor heb je aandacht? Dat is waar het op aankomt. Openheid is als waarde van groot belang en wijst op zaken als vertrouwen, respect en vriendschap. Het vraagt van de projectmanager uiteindelijk het vermogen zichzelf open tegemoet te treden. Dat is niet gemakkelijk en in de Nederlandse cultuur zelfs moeilijk te realiseren. Maar het is een schitterende uitdaging. 

Auteur: Maarten de Winter, DHV, thans werkzaam bij P2 ontwikkeling.

Noten:

1. Beck en Cowen, *Spiral dynamics*, 1997
2. Sun Tzu, *De kunst van het oorlogvoeren*.
3. Prof. dr. W.F.G. Mastenbroek, *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*.
4. Jeremy Rifkin, *De Europese droom*.
5. Arnold Cornelis, *De Logica van het Gevoel*, 1997
6. Thiel, S. van, Leeuw, F.L., *The performance paradox in the public sector, public performance & Management review*, Vol 25 no 3, 267-281 (2002).
7. Stephen M.R. Covey, *The speed of trust*, 2006.
8. Robert Putnam, *Bowling Alone*.
9. De WRR werkt aan een nieuwe publicatie over openheid en geslotenheid.
10. Maarten de Winter, *Stuwmeer of stuw minder*, 2006.
11. Dit is ook de titel van een boekje van Marten Toonder, 'Een loftuiting aan openheid'. Maar ik bedoel de uitspraak hier met een ironische ondertoon.
12. Jim Collins, *Good to Great*, 2004; HPO, High performance Organizations.
13. Michel Foucault, *Breekbare Vrijheid*, 1995.

Mijn dank voor waardevolle bijdragen op eerdere versies gaat uit naar: Ernst Molier, Tom van Doormaal, Jaap Walter, Eric Delhez, Kees Schippers, Joost van Daalen, Marcel van Marrewijk, Wouter Kesseler en Andre de Gier.