Een product van King staat nooit alleen…

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland, is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten en anderen (deskundigen uit de praktijk of wetenschap) bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden.

Via uitwisseling van gedachten en gezamenlijk nadenken in de 10 domeinen van King worden hierin stappen gezet.

In de producten van King, zoals in dit boekje, worden deze discussies en resultaten vastgelegd. Producten van King hebben tot doel te stimuleren, de discussie verder te brengen en zo het projectmanagement van grote projecten te verbeteren.

Politiek & Bestuur

www.kennisinhetgroot.nl

Politiek handelen lijkt in de ogen van sommigen een verdachte activiteit. Of in ieder geval iets waar je als projectmanager of als professional in het algemeen alleen maar in je vrije tijd als burger iets mee te maken hebt. Niets is minder, zo blijkt.

Op alle plekken waar besluitvorming aan de orde is en waar macht gebruikt wordt om besluiten te nemen, daar wordt aan politiek handelen gedaan. Dus in het eigen project, in de eigen organisatie en in de relatie met alle betrokkenen in de omgeving en dus zeker in relatie tot de opdrachtgever en de verantwoordelijke politici.

Als dat zo is, dan is het maar verstandig om zo veel mogelijk te weten. Wat is politiek handelen, in welke constellatie geschiedt dat en hoe kan politiek handelen op een doordachte manier worden ingezet?

Effectief, transparant en respectabel politiek handelen is te leren. In dit boekje wordt daarvoor een aanzet geleverd met een model om situaties te analyseren om vervolgens doordacht om te gaan met macht en communicatie: de hoofdbestanddelen van politiek handelen.

Politiek handelen voor projectmanagers

Politiek & Bestuur

Politiek handelen voor projectmanagers

ProRail

Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Gemeente Amsterdam
OntwikkelingsAlliantie

ISBN 978-94-6049-012-5

Kennis in het groot.

eerst analyseren

Politiek handelen voor projectmanagers

een model en een gemeenschappelijke taal

Kennis in het groot

Inhoud

Voorwoord		4
Hoofdstuk 1	Spitsen willen scoren	6
Hoofdstuk 2	Een klef broodje	10
Hoofdstuk 3	Jongleren met macht en communicatie	14
Hoofdstuk 4	Een klein boekenplankje	18
Hoofdstuk 5	Praten, praten, praten…	22
Hoofdstuk 6	De wereld van de projectmanager: het zandlopermodel	24
Hoofdstuk 7	De alleskunner	30
Hoofdstuk 8	Het model voor politiek handelen	34
Hoofdstuk 9	Een gezelschapsspel voor alle leeftijden	40
Hoofdstuk 10	Van georganiseerd naar ongeorganiseerd en weer terug	44
Hoofdstuk 11	Praktisch, strategisch en organiserend handelen	48
Hoofdstuk 12	Meer doordacht politiek handelen	52
Hoofdstuk 13	Een verschuivende scope: praktijkvoorbeeld van politiek handelen	54
Hoofdstuk 14	Tot slot	58

Voorwoord

Een Engelse premier antwoordde in de vorige eeuw op de vraag van een jonge journalist wat hij voor zijn regering het meest vreesde: "Events, dear boy, events". Een vrees die denk ik veel projectdirecteuren in grote projecten herkennen. Als alles nu eens voorspelbaar was en als alles nu eens volgens alle regels zou verlopen… Het lijkt wel mooi, maar er zou ook weinig uitdaging zijn aan het werk van projectmanager. Het gaat er dus niet om alle verrassing te voorkomen, het gaat er vooral om hoe wij ermee omgaan.

In het King-domein Politiek & Bestuur gaat het over de buitenwereld van het project. Hoe verhoudt zich die met de ontwikkelingen? Hoe verloopt de communicatie? Welke ontwikkelingen in de buitenwereld hebben een onvermijdbare invloed op het project? Hoe gaat de projectmanager ermee om?

Veel projectmanagers denken dat ze ver van de politiek staan en dat zij alleen maar met de gevolgen van politiek geconfronteerd worden. Dat gebeurt in Den Haag of op het stadhuis. Zij zijn er toch voor de uitvoering?

De bijdrage aan de discussie in deze publicatie is voor die mensen een verrassing. De stelling wordt betrokken dat iedereen en misschien vooral wel projectmanagers zelf direct bezig zijn met politiek handelen. Politiek handelen is namelijk alles wat gericht is op het realiseren van besluitvorming zowel in het eigen project, in de eigen organisatie als in de buitenwereld.

Als u van de verrassing bekomen bent, en een beetje went aan de gedachte dat u dus ook 'aan politiek doet', dan is de volgende stap dat u een methode en een aantal termen wordt aangereikt om die taak ook doordacht en bewust aan te pakken. Vanuit de gedachte dat het mogelijk is situaties te beschrijven en te analyseren. En daarna aan de hand van die analyse ook echt politiek te handelen.

In de komende tijd zal die methode, en de gemeenschappelijke taal die ontstaat, in het domein Politiek & Bestuur verder uitgewerkt worden. Om iedereen te laten wennen aan het feit dat politiek handelen een nuttig en noodzakelijk instrument voor projectmanagers is. En om te leren effectief te handelen in het belang van een goede uitvoering van het project. Ik wens u daarbij veel leesplezier en gezien het belang veel succes!

Jaap Geluk
Programmadirecteur King

Hoofdstuk 1

Spitsen willen scoren

Is een groot infraproject uitsluitend de speelbal van volksvertegenwoordigers, bestuurders, burgers en buitenlui of zelf ook een speler, die af en toe een mooie voorzet geeft? Op deze vraag – die centraal staat in het King-domein Politiek & Bestuur – reageren projectmanagers uiteenlopend. Enkele voorbeelden:

- "Is dat niet een erg bescheiden ambitie, alleen af en toe een voorzetje geven, ik scoor liever zelf"
- "Ik geef prachtige voorzetten, maar ze worden niet ingeschoten"
- "Aan voorzetten kom ik niet eens toe, ik ben eigenlijk alleen aan het verdedigen".

Elk publiek project, maar een infraproject misschien wel in het bijzonder, moet gerealiseerd worden op drassige poldergrond. Wie sleutelt aan de openbare ruimte, mag rekenen op aandacht – vaak heel veel, soms verrassend weinig en zo nu en dan bijzonder onverwacht. 'We lossen het samen wel op' is de strijdkreet in polderend Nederland, dus vroeg of laat dienen zich op het projectpad medespelers aan die een vinger in de pap willen hebben. Aan 'willen' dient 'moeten' te worden toegevoegd, want het merendeel van deze medespelers doet gewoon zijn werk of maakt gebruik van een recht. En – ook belangrijk om te vermelden – ze komen uit allerlei hoeken en gaten, zowel uit de binnen- als buitenwereld van een project.

Vanuit de eigen organisatie worden projectmanagers vaak bedolven onder dikwijls goedbedoelde sturing of sturingsadviezen. In de buitenwereld is het al niet veel overzichtelijker: daar verwachten regionale en lokale bestuurders aandacht, willen burgers gehoord worden en zijn belangenorganisaties vaak meer dan goed ingevoerd.

Er zijn, kortom, rond infraprojecten veel spitsen die willen scoren. Sommigen zijn uit op eigen succes, anderen doen het voor het vaderland. Wat hun drijfveer ook moge zijn, ze willen de besluitvorming en uitvoering bepalen, beïnvloeden of blokkeren. En omdat een infraproject de publieke zaak dient, hebben ze daartoe in principe het volste recht. Wie belast is met projectleiding – tijdens het verkennen, ontwerpen, bouwen of beheren – zal zich daarom wel moeten verstaan met de bonte stoet aan spelers, die hij op zijn pad tegenkomt. Dat is zijn vak, daarvoor is hij ingehuurd. In het onvermijdelijke samenspel dat volgt, zullen noch de projectmanager, noch zijn opdrachtgever, noch betrokkenen kunnen ontkomen aan politiek handelen. En dat is toch dat onaangename spel, die verdachte activiteit waarbij je de handen nooit schoonhoudt? Of kan politiek handelen ook zuiver handelen zijn? Handelen waarbij zonder overtredingen oogstrelend wordt voorgezet en niet met een onzichtbare hand, maar zoals het hoort, met kop of voet, wordt gescoord?

De komende hoofdstukken zijn gewijd aan de beantwoording van deze vraag. Dat levert een model voor politiek handelen op dat in retrospectief kan worden gebruikt om casussen te analyseren en in perspectief om handelingstrajecten te ontwerpen.

Hoofdstuk 2

Een klef broodje

Voorjaar 2010 presenteerde het tijdschrift Libelle trots Broodje Politiek. Lezers werden uitgenodigd om met een politicus te lunchen en zo te ontdekken dat politiek allesbehalve saai is. 'Van zo'n klef broodje krijg ik een hele vieze smaak in de mond', luidde een reactie op de uitnodiging. Aan het woord politiek kleven tal van negatieve connotaties. De meest voorkomende is spelletjes, want worden die niet de hele dag gespeeld in 's lands politiek? Politiek is koehandel, politiek is achterklap. Met 'de' ervoor is het de verzamelnaam voor de handel en wandel van gekozenen in raden en parlementen en benoemden in colleges en kabinetten. In de volksmond het 'zooitje' dat zich onledig houdt met moddergooien, aftroeven, bluffen, misleiden, draaikonten en kletsen voor eigen gewin. Geen mooi vak dus, dat van politicus. Niet de rede of het landsbelang staat centraal, maar het belang van de eigen partij. Veel is geoorloofd – vleierij, achterklap, leugens – om het deelbelang te laten zegevieren.

Als we terug gaan naar de oorsprong van het begrip politiek zoals dat ontstond in de Griekse klassieke oudheid, dan zien we dat deze negatieve lading volledig ontbreekt. Het begrip verwijst – neutraal – naar de burgermaatschappij in de stadstaat. Daarmee was het tegengesteld aan het begrip idiotes dat 'privaat ' betekende.

Op de politieke agenda van nu staan, net als indertijd bij de Grieken, onderwerpen die de burger aangaan of het functioneren van de staat betreffen. Bij de behandeling van deze onderwerpen gaat het steeds om het antwoord op de vraag: 'wie krijgt wat, wanneer en hoe?' Alleenheersers zijn gauw klaar met de politieke agenda. Zij hebben de absolute macht om een besluit te nemen zonder daar andere partijen in te hoeven kennen. Communiceren is zonde van hun tijd. Een besluit nemen dat eenheid brengt, heeft in een democratie heel wat meer voeten in de aarde. Daar zullen betrokken partijen intensief met elkaar moeten overleggen om tot een gemeenschappelijk resultaat te komen. Ook tussen deze partijen speelt macht een rol, maar wel een bescheiden. De actoren in een democratisch besluitvormingsproces kiezen, nolens volens, voor een gecombineerde inzet van macht en communicatie om hun doel te bereiken. Ze doen dat intuïtief of weloverwogen, met

tegenzin of overgave, maar ze kunnen zich er niet aan onttrekken: een alternatief ontbreekt immers.

Dit proces van politiek handelen – dat in het teken staat van het voorbereiden, nemen en uitvoeren van besluiten – komt dagelijks voor op elke plek waar diverse spelers met eigen belangen actief zijn. Dus ook in het private domein. Nu hiërarchische verhoudingen minder een stempel drukken op de koers en dagelijkse gang van zaken in organisaties, groeit het aantal kantoorpolitici. Wie leiding geeft, moet meer overtuigen dus communiceren, en wie leiding ontvangt, moet meer verantwoordelijkheid nemen en dus macht gebruiken.

Politiek handelen is van alle eeuwen en komt zowel voor in het publieke als private domein. De definitie is 'de gecombineerde inzet van macht en communicatie om tot een besluit te komen dat eenheid brengt'. In welke mix deze middelen van politiek handelen worden ingezet, hangt af van de politieke constellatie – en kan variëren van uitsluitend communicatie tot absolute machtsuitoefening. Het gebruik van macht en communicatie met dubbele agenda is controversieel en bezorgt de politiek een slechte naam.

Hoofdstuk 3

Jongleren met macht en communicatie

Besluiten zijn de rode bloedlichaampjes van het openbaar bestuur. Zonder besluiten komt het overheidsleven tot stilstand. Er moeten keuzes gemaakt worden over doel x, te realiseren met middel y, in samenspraak met de betrokkenen a, b,c en d. Het draait in het openbaar bestuur om het nemen van besluiten, waarin de belangen van verschillende groepen op elkaar worden afgestemd, althans zo veel als mogelijk. Er moeten alternatieven worden afgewogen, waarover de mening van betrokkenen kan verschillen. Communicatie is onmisbaar in de meningsvorming en voor het bereiken van consensus. Maar als eensgezindheid niet haalbaar is of als de tijd dringt, zullen knopen moeten worden doorgehakt en keuzes opgelegd aan hen die ze afwijzen. In zo'n geval is ook de inzet van macht noodzakelijk.

Projectmanagers in het publieke domein zijn intensief betrokken bij het voorbereiden, nemen en uitvoeren van besluiten. Zij jongleren dagelijks – bewust of onbewust – met communicatie en macht. Onbekend is of zij zichzelf daarbij de goede vragen stellen. Welke mix is het effectiefst? Hoe zorgen we voor kwalitatief goede communicatieprocessen en een adequate toepassing van machtsmiddelen?

Voor veel managers is de verleiding groot om te lang alle heil te blijven verwachten van een goed gesprek waarin inhoudelijke argumenten centraal staan. De inzet van machtsmiddelen wordt soms onverantwoord lang uitgesteld. Mogelijk omdat het de machtsbeoefenaar een ongemakkelijk gevoel geeft of omdat hij vreest voor negatieve reacties. In een open discussie gezamenlijk tot een oplossing komen is immers veel plezieriger. Het uitstel kan ook worden veroorzaakt door gebrek aan ervaring. Wanneer zet je machtsmiddelen in en hoe ga je ermee om?

Wie iets voor elkaar wil krijgen in een omgeving waarin diverse spelers met eigen belangen actief zijn, ontkomt niet aan politiek handelen. Martin Hetebrij heeft in zijn boek 'Macht en politiek handelen in organisaties' een model voor politiek handelen ontwikkeld dat helpt om gericht, gepland en weloverwogen om te gaan met 'krachten' in besluitvormingsprocessen. In het model staan allerlei combinaties

van machtshandelingen en communicatievormen centraal. Dit scala aan combinaties wordt aan de ene kant begrensd door machtsneutrale communicatie, bijvoorbeeld een gesprek tussen vrienden, en aan de andere kant door communicatieloze omgang met macht, in het uiterste geval zich uitend in geweld.

Machtsneutrale communicatie — **Communicatieloze omgang met macht**

Deze combinatie kan twee hoofdvormen aannemen:

- **Communicatie ondersteunt macht.**
Voorbeeld: bij het geven van opdrachten (macht) wordt informatie verstrekt in trant van 'we gaan dit doen, op die manier, einde discussie'.

- **Macht beperkt communicatie.**
Voorbeeld: werkgroep krijgt opdracht een projectplan te maken met een vastgesteld doel en budget (macht). Binnen deze beperkende voorwaarden kan vrij gediscussieerd worden over verschillende wijzen van aanpak.

Hoofdstuk 4

Een klein boekenplankje

Machtsprocessen hebben in het model voor politiek handelen betrekking op:

- **Macht hanteren.** Dreigen met sancties, coalitievorming, overrulen op basis van deskundigheid.
- **Macht beantwoorden.** Actief weigeren of gehoorzamen van bevelen. Voorstellen om het anders te doen. Ja zeggen, nee doen. Loyaal meewerken of openlijk tegenwerken.
- **Macht delegeren.** Posities onderscheiden en hieraan bevoegdheden toekennen. Koppelen van personen aan (formele) posities.
- **Macht mobiliseren.** Gebruikmaken van de macht die een ander heeft. Machtsmobilisering kan ook tweezijdig zijn: twee partijen combineren hun macht en worden zo sterker.

Managers hebben er belang bij als al deze aspecten van het machtsproces en kunnen zorgen voor 'macht van hoge kwaliteit'. Deze voldoet aan drie eisen:

1 *effectief:* besluiten worden genomen en uitgevoerd én gerespecteerd

2 *transparant:* betrokkenen weten waar ze aan toe zijn

3 *respecteerbaar:* helder is waar en hoe macht is gebruikt

Een machtsbeoefenaar ontleent zijn macht aan wie hij is (persoonsmacht), aan wat hij kan (deskundigheidsmacht) en aan zijn formele positie (positiemacht). Hij kan ook gebruikmaken van de macht van het getal, en macht ontlenen aan de publieke opinie, coalities, geld en overheidsdwang zoals de politie. Een goed gebruik van macht bij het voorbereiden, nemen en uitvoeren van besluiten betekent het – naar gelang de situatie – weloverwogen benutten van een of meer van deze machtsbronnen:

- Persoonsmacht: inzet van verleiding, charisma en persoonlijkheid
- Deskundigheidsmacht: inzet van kennis en deskundigheid
- Positiemacht: vanuit hiërarchie benoemen, beoordelen, beslissen, delegeren, bevelen, belonen, dreigen, straffen en ontslaan
- Informatiemacht: inzet van informatie
- Netwerkmacht: inzet van contacten en eventueel van bekendheid

Machtsuitoefening in het openbaar bestuur wordt kritisch gevolgd en zo hoort het ook in een democratie. Lord Acton's mening over macht: 'Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely' is niet uit de lucht komen vallen. Er zijn bibliotheken volgeschreven over het machtsmisbruik van pausen, koningen, presidenten en partijbonzen. En de boeken over de macht van moderne managers en wat daarbij gebeurt zijn ook niet te tellen. Overigens vullen de boeken over machtsmisbruik door ambtenaren maar een heel klein boekenplankje. Volgens Hetebrij staat politiek in organisaties ten onrechte in een kwaad daglicht. Politiek wordt gezien als een verdachte activiteit. Omdat er een taboe op rust wordt te weinig aandacht besteed aan het ontwikkelen van politiek handelen.

Al jaren bestaat er een tendens om persoonsmacht hoger te waarderen dan positiemacht. Dat past in een ontwikkeling waarin gezag zich niet meer vanzelfsprekend legitimeert en organisaties 'platter' worden. Persoonsmacht en leiderschap liggen in elkaars verlengde. Een leider oefent invloed uit door richting te geven met een inspirerende visie, hij geeft vertouwen en vormt vitale coalities vanuit persoonlijke betrokkenheid. Een manager zal meer terugvallen op zijn positiemacht bij het uitzetten van een route, het aansturen van zijn medewerkers en het aangaan van externe verbindingen zoals zakelijke contracten.Managers van infraprojecten vallen vaak treug op de eigen deskundigheidsmacht: de bijzondere informatie die nodig is om een complexe techniek te beheersen en uit te voeren.

Hoofdstuk 5

Praten, praten, praten…

Aan overleg geen gebrek in de kantoren van de staat. Bij de koffiemachines, aan de vergadertafels, in de wandelgangen en vanachter de computers voltrekt zich een permanent proces van uitwisseling over van alles en nog wat. In het model voor politiek handelen wordt de volgende ordening aangebracht in de communicatiewirwar:

- **Informatieoverdracht.** De zender wil kennis, inzichten en oordelen overdragen op de ontvanger.
- **Discussie.** Gezamenlijk analyseren van een probleem, oplossingen zoeken of vergelijken. Te onderscheiden vallen objectiverende discussies, die gaan over waarheidsvragen, en normerende discussies over juistheidsvragen.
- **Persoonlijke communicatie.** Gesprekspartners richten zich op elkaars subjectieve binnenwereld.
- **Innerlijke communicatie.** Een dialoog met jezelf.

De kwaliteit van deze communicatieprocessen is goed als informatie is afgestemd op de doelgroep, discussie tot consensus leidt en de gesprekspartners ruimte ervaren voor persoonlijke communicatie.

Het model van politiek handelen biedt handvatten voor een doordachte inzet van alle beschikbare machtsmiddelen en communicatievormen. De te kiezen combinatie hangt af van de specifieke situatie en het doel dat wordt nagestreefd en is onderdeel van een handelingstraject dat in hoofdstuk 8 wordt besproken.

Matrix politiek handelen

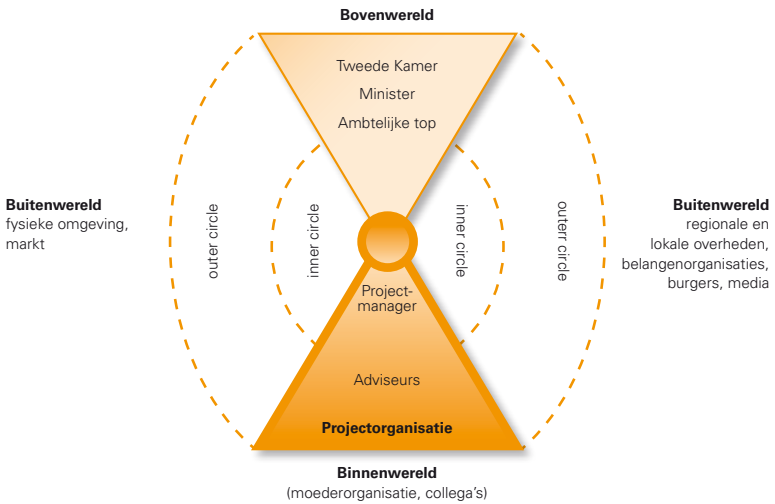
communicatie macht	informatie-overdracht	discussie	persoonlijk	innerlijk
hanteren				
delegeren				
beantwoorden				
mobiliseren				

Hoofdstuk 6

De werelden van de projectmanager: het zandlopermodel

Wat is de toestand van de drassige poldergrond waarop projectmanagers hun infraproject tot stand moeten brengen? Of formeler uitgedrukt: hoe ziet het gehele samenspel van factoren eruit dat invloed op hen uitoefent? In welke 'werelden' bevinden ze zich, welke relaties onderhouden ze daar en wat bezorgt hen hoofdbrekens?

Niet alle managers van infraprojecten zijn ambtenaren, maar ze werken wel allemaal ten dienste van de publieke zaak. Dit betekent dat hun opdracht voortvloeit uit een politiek besluit en dat ze hun weg moeten zien te vinden in het labyrint van het openbaar bestuur. Projectmanagers hebben te maken met drie werelden. Die werelden zijn schematisch weergegeven in het zandlopermodel. Dit model is voortgekomen uit de evaluatie van de HSL-Zuid en in de discussies over dat project verfijnd. Meer daarover leest u in de King-publicatie *HSL-Zuid • Lessen geleerd.*



Figuur 1 Het zandlopermodel

De bovenwereld van de opdrachtgevers

In deze wereld vertoeven de volksvertegenwoordigers, de ambtelijke top en de minister die het ambtelijk apparaat aanstuurt en als lid van de ministerraad politieke besluiten neemt. Vanuit de sturingsrelatie 'Tweede Kamer – minister – ambtelijke top' ontvangt de projectmanager zijn opdracht. De ambtelijke top geeft de opdracht door en is in die zin zowel opdrachtnemer als opdrachtgever. De rol van opdrachtgever start in de verkenning bij 'beleid' van de ministeries en belandt ten tijde van de uitvoering bij Rijkswaterstaat of ProRail. De personele invulling van de rol van opdrachtnemer kan per fase variëren. De samenstelling van de bovenwereld kan wijzigen – er kunnen ook regionale/lokale volksvertegenwoordiging en gedeputeerden/wethouders in vertoeven -, maar het formele onderscheid tussen politiek en bestuur én ambtelijke ondersteuning blijft in stand. Mutatis mutandis kan het zandlopermodel ook in de gemeentelijke of provinciale werkelijkheid worden getekend.

Staat de projectmanager met één been in de bovenwereld, met twee of met geen enkel been? Wat zijn voor hem in de relatie met de bovenwereld de aandachtspunten, uitgaande van het model voor politiek handelen? Op deze vragen kunnen de antwoorden *goed* of *fout* niet gegeven worden. Allerlei factoren spelen een rol: aard en fase van het project, politieke voorkeuren, macht van betrokkenen. Wie met de bovenwereld te maken heeft en zijn eigen positie- en persoonsmacht kent, kan wel een taxatie maken van het politiek handelen dat nodig is. We geven een aanzet voor politiek handelen in de bovenwereld, een aanzet die voor discussie vatbaar is:

communicatie macht	informatie-overdracht	discussie	persoonlijk	innerlijk
hanteren	-	-	-	
delegeren	-	-	-	-
beantwoorden	++	++	++	+
mobiliseren	-	-	-	-

- niet aan de orde + aan de orde, maar vraagt geen extra aandacht ++ vraagt extra aandacht

Beantwoording van macht gecombineerd met *discussie* vraagt aandacht bij het voorbereiden en het nemen van besluiten over de opdracht. Worden er voldoende bevoegdheden gedelegeerd, is het mandaat helder en zijn er geen misverstanden over het op te leveren resultaat?

Tijdens de uitvoering van de opdracht vragen deze combinaties aandacht:

- *beantwoording van macht – informatieoverdracht.* Het doel is: zorgen dat de opdrachtgever tevreden is, tijdig weet wat er speelt en zich niet onnodig laat verleiden om af te wijken van de ingeslagen weg.
- *machtsmobilisering – informatieoverdracht – persoonlijke communicatie.* Als het project in zwaar weer komt, kan macht uit de bovenwereld nodig zijn om impasses te doorbreken. Persoonlijke communicatie is nodig om vertrouwen van de opdrachtgever te verkrijgen of te behouden. Dat is van wezenlijk belang als het erom gaat spannen in het project.

Voor een goede projectuitvoering is toegang tot en kennis van de wereld van de opdrachtgevers noodzakelijk. De bovenwereld is niet ondoordringbaar, maar kan wel verwarrend zijn. Aan de beantwoording van zijn vragen zal de projectmanager zelf hard moet werken. In reactie op de positiemacht van de bovenwereld kan hij zijn netwerkmacht, persoonsmacht, deskundigheidsmacht of informatiemacht inbrengen, uiteraard naar gelang deze voorradig en ontwikkeld is. Versterking van zijn machtsbronnen is een permanente opgave voor elke projectmanager. Uitgaande van zijn eigen positie kan hij de vruchtbaarste bronnen kiezen ten opzichte van zijn opdrachtgever.

De binnenwereld van collega's

In deze wereld vertoeven collega's binnen het project, collega's in lijn en collega's in de staf van de moederorganisatie. De binnenwereld is heel divers en zit vol valkuilen. Bijvoorbeeld gebrek aan steun voor het project of een situatie waarin lijn- en stafdoelen haaks op het project staan.

Alle denkbare machts- en communicatieprocessen zijn gaande in de binnenwereld. Collega's in lijn en staf oefenen positiemacht uit, zetten deskundigheidsmacht in en zullen, mits aanwezig, ook volop gebruikmaken van persoonsmacht, netwerkmacht en deskundigheidsmacht. Het is de vraag of de projectmanager voldoende heeft aan zijn positiemacht om adequaat te kunnen reageren – hij zal misschien zijn toevlucht moeten nemen tot machtsmobilisering –. Binnen zijn project zullen medewerkers zijn macht op de proef stellen en hem dwingen tot een goede informatieoverdracht. Zetten we politiek handelen in de binnenwereld in een matrix dan zien we dit:

communicatie macht	informatie-overdracht	discussie	persoonlijk	innerlijk
hanteren	++			+
delegeren	+			-
beantwoorden	-	++	++	+
mobiliseren		++	++	++

- niet aan de orde + aan de orde, maar vraagt geen extra aandacht + + vraagt extra aandacht

In de binnenwereld is aandacht nodig voor alle combinaties van machtshandelingen en communicatievormen. Ook hier geldt dat de invulling van de matrix voor discussie vatbaar is.

De buitenwereld van regionale en lokale overheden, markt, belangenorganisaties, burgers en media

In de buitenwereld is het erg vol en onoverzichtelijk. Regionale en lokale overheden kunnen in verschillende gedaanten verschijnen: als opdrachtgever, mede-uitvoerder, vergunningverlener of opponent in de inspraakprocedure. De buitenwereld is in te delen in een binnen- en buitencirkel. In de binnencirkel bevinden zich partijen, die zich gecommitteerd hebben aan het project en in een organisatorisch verband opereren. De buitencirkel bestaat uit spelers die geen onderdeel uitmaken van de organisatie.

De media vervullen in de buitenwereld een bijzondere rol. Het model voor politiek handelen biedt voor de omgang met de media geen directe handvatten. Wel is de analyse ook van belang voor het doordacht handelen in de richting van de media.

De matrix van politiek handelen in de buitenwereld ziet er zo uit:

communicatie macht	informatie-overdracht	discussie	persoonlijk	innerlijk
hanteren	++			+
delegeren	-	-	-	-
beantwoorden	-	-	-	-
mobiliseren		++	++	+

- niet aan de orde + aan de orde, maar vraagt geen extra aandacht + + vraagt extra aandacht

De combinaties machtsmobilisering en -hantering, ofwel coalitievorming, en discussie en persoonlijke communicatie vragen veel aandacht in de omgang met niet-opdrachtgevende regionale en lokale overheden en belangenorganisaties. In de relatie met burgers vraagt de combinatie van machtshantering en goede informatieoverdracht aandacht. De macht van het getal – denk aan de publieke opinie en geld – kan ook een belangrijke rol spelen in het politiek handelen van projectmanagers in de buitenwereld.

Hoofdstuk 7

De alleskunner

Gevraagd: een schaap met vijf poten. Die beschrijving zou managers van een controversieel, kolossaal, sociaal en technisch complex infraproject zomaar ten deel kunnen vallen. Wie zo'n project leidt, zal alle registers moeten kunnen opentrekken.

Projectmanagers hebben meer politieke dan inhoudelijke taken, al zullen zij dat in eerste instantie niet zo herkennen. Bij de politieke taken staat de omgang met anderen –'ondergeschikten', collega's en stakeholders – centraal. Managers van infraprojecten moeten kunnen omgaan met alle vormen van macht – het politieke spel is voor hen geen bijzaak. Zij moeten zorgen voor:

- een functionerende projectorganisatie
- voldoende macht om hun positie in de moederorganisatie te borgen
- mobilisatie van de macht van anderen, als hun eigen macht niet toereikend is om het project of een deel daarvan te verwezenlijken

In de bovenwereld zijn zij in de eerste plaats dragers van een publiek ambt. Zij dienen de politiek, ze zijn bezig met het beantwoorden van macht. Dat vraagt van hen inzicht in de politiek-ambtelijke verhouding. Een verhouding, die gekenmerkt wordt door behoedzaamheid en loyaliteit van de kant van de ambtenaar, maar waar synergie en doelgerichte samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is. De tandem 'politiek (opdrachtgever) – ambtenaar (opdrachtnemer)' blijft gedurende alle fasen van een project in stand en kan dus niet worden veronachtzaamd. Het functioneren van managers heeft een sterke politieke dimensie, onder andere veroorzaakt doordat:

- ze leiding ontvangen van verschillende leidinggevenden tegelijk
- hun bevoegdheden niet helemaal duidelijk zijn

- de persoonlijke verhouding met politieke opdrachtgevers doorgaans afstandelijk is

In de relatie met de bovenwereld zijn persoonsmacht, deskundigheidsmacht en netwerkmacht heel belangrijk.

In de binnenwereld zijn zij het meest 'manager' in de eigenlijke zin van het woord. Ze zijn hier vooral bezig met het hanteren en delegeren van macht en wenden hiervoor vooral positiemacht aan. Niet uitsluitend, maar wel vaak. Als manager organiseren zij het project, scheppen zij randvoorwaarden voor continuïteit en sturen zij hun medewerkers aan.

In de buitenwereld manifesteren managers van infraprojecten zich het meest als leider. Ze zetten primair persoonsmacht en secundair positiemacht in om macht te mobiliseren met het oog op coalitievorming. In de buitenwereld besteden zij veel tijd aan afspraken met betrokkenen over een gemeenschappelijke wijze van werken en besluiten.

Hoofdstuk 8

Het model voor politiek handelen

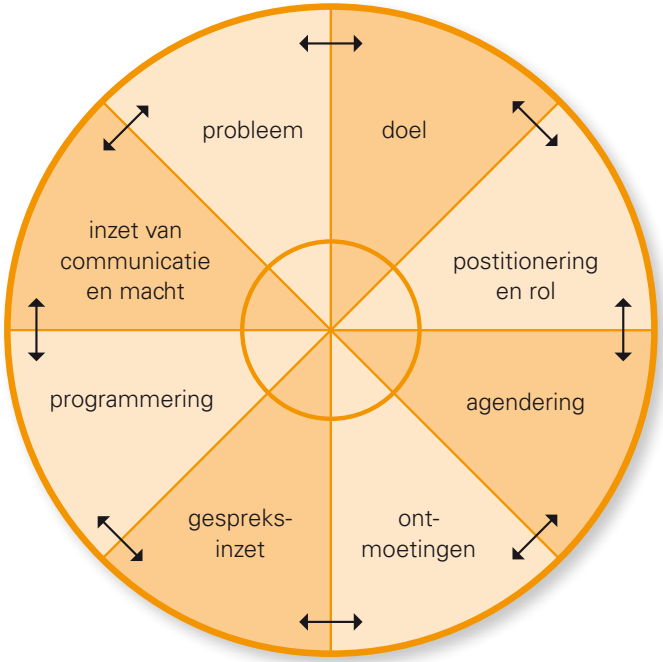
Wat heeft het model voor politiek handelen managers van infraprojecten – actief in diverse werelden – te bieden? Uit praktijkverhalen blijkt dat bepaalde keuzemomenten steeds weer opduiken bij politiek handelen. Het model dat door Martin Hetebrij is ontwikkeld is een samenhangend geheel van zulke momenten. Alle handelingen die nodig zijn om tot een besluit te komen, staan erin.

Elk element in een handelingstraject is een keuzemoment. Acht keuzemomenten zijn van invloed op de politieke handelingsruimte. De ruimte verandert bij elke keuze die wordt gemaakt. Met behulp van het model kan systematisch naar alternatieve handelingstrajecten worden gezocht. In veel situaties zijn namelijk alternatieven voorhanden, maar die laten zich niet vanzelf zien. Ze moeten actief worden gezocht en in kaart worden gebracht. Het model helpt om zicht te krijgen op politiek handelingsruimte.

Goed politiek handelen betekent het kiezen van de juiste alternatieven, die voorhanden zijn. Het denken in handelingstrajecten helpt om effectiever op te treden. Hoe kan ik iets voor elkaar krijgen in een complexe veld van spelers en belangen? Het politieke model helpt om terugkijkend te analyseren: wat is hier gebeurd en waar had het beter gekund? En waarom is het ene alternatief gekozen en het andere juist niet? Het model maakt het mogelijk om doordachte stappen te ontwikkelen en te nemen. Daarvoor dienen de acht elementen van het politiek handelingstraject:

1 Probleembepaling	Aan welke ongewenste situatie moet iets worden gedaan? Omdat dit de bestaansreden is van het hele traject, is een precieze en heldere omschrijving essentieel.
2 Doelbepaling	Wat is de gewenste situatie? Welk besluit moet genomen of voorkomen worden?
	De antwoorden zijn input voor de planning van alle benodigde acties en formulering van de argumentatie.
	Bij politiek handelen heeft het doel altijd te maken met het handelen van andere spelers.
3 Positionering en rol	Wie zijn spelers en belanghebbenden? Wat is hun formele en informele positie, rol en machtsbasis? Wat is de positie die ikzelf kan en wil innemen? Hoe ga ik mezelf positioneren op een veld met spelers die elkaar spreken en beoordelen, die coalities vormen of juist tegenover elkaar staan? Hoe wil ik mezelf door anderen laten positioneren?
	Wie zelf geen positie kiest, zal die positie toegewezen krijgen van anderen. Positioneren is altijd verbonden met het bepalen van de inhoudelijke inzet, met de bijdrage die we vanuit onze positie willen leveren en de rol wie op ons nemen.
4 Agendering	Hoe zorg ik ervoor dat de juiste onderwerpen aan de orde komen? Hoe houd ik me bij het onderwerp? Ben ik terughoudend met het uiten van allerlei opinies en emoties? Hoe overwin ik weerstand voordat ik het eigenlijke onderwerp ter sprake breng? Kan ik zó agenderen, door het vermijden of bedenken van onderwerpen, dat het lukt om complexe discussies te organiseren met een scala aan partijen met zeer uiteenlopende meningen?
	Een goede agendering structureert en houdt complexe discussies overzichtelijk.

5 Inzet van communicatie en macht	Wat is de beste combinatie van machtshandelingen en communicatievormen?
	Hierbij helpt de matrix politiek handelen.
6 Programmering	In welke volgorde moeten de verschillende ontmoetingen plaatsvinden?
	Het gaat hier om een goed gekozen volgorde van bilateraaltjes en multilateraaltjes. Een slecht gekozen volgorde kan een volledige mislukking opleveren: 'iemand passeren', een vergadering voorkoken, achter iemands rug om werken, achterkamertjesoverleg. De slechte naam van politiek heeft veel te maken met niet-transparant en niet-respecteerbaar programmeren.
7 Ontmoetingen	Met welke partijen is communicatie dringend gewenst?
8 Gespreksinzet en -structuur	Wat is in de gegeven situatie de structuur en gespreksinzet?
	Er zijn modellen en richtlijnen voor diverse gesprekstypen, vergaderingen et cetera. Wat moet in ieder geval in het gesprek bereikt worden?
	Gespreksinzet kan ook gaan over de structuur van het gesprek en over rolverdeling. Het doel van het gesprek is iets specifieks realiseren dat bijdraagt aan het hele handelingstraject: afspraken over structuur, regels, rollen; met andere deelnemers vaststellen onder welke voorwaarden een gesprek plaatsvindt, wie de voorzitter is en langs welke stappen een onderwerp besproken dient te worden.



Figuur 2 Het model voor politiek handelen. Een politiek handelingstraject kan op allerlei manier ontstaan. De een begint met programmeren door in gesprek te gaan met toevallige partijen en ontwikkelt al pratende een agenda. De ander kiest eerst positie en gaat van daaruit aan de slag. Een causaal verband tussen de acht elementen ontbreekt en ook is er geen logistiek stappenplan.

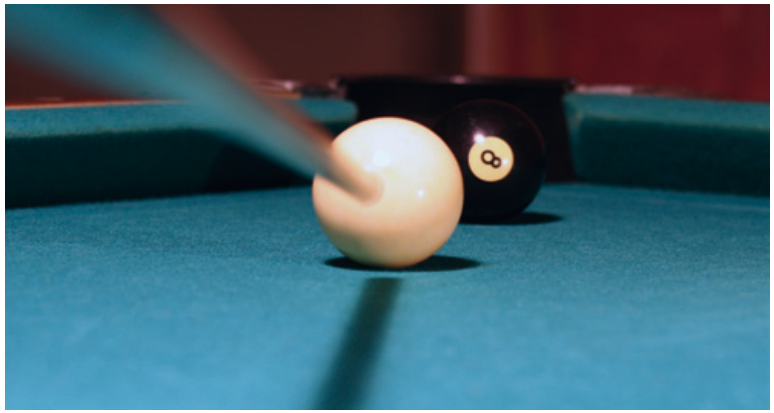
Hoofdstuk 9

Een gezelschapsspel voor alle leeftijden

Keuzes maken – daar draait het om bij politiek handelen. Het model laat zien op welke gebieden keuzes nodig zijn om tot besluiten te kunnen komen. Dus wat is het probleem en wat is het doel? Met wie moet ik spreken en hoe ga ik dat doen?

In de kern is politiek handelen een gezelschapsspel voor alle leeftijden. Al op jonge leeftijd worden spelenderwijs, met vallen en opstaan, de spelregels geleerd. Het spel wordt dan nog niet politiek handelen genoemd, maar je zin krijgen. Een kind heeft snel en feilloos door bij welke ouder wat te halen is en welke ouder het eerst bewerkt moet worden.

Wat in de kinderjaren wordt geleerd, is patroonmatig politiek handelen. Dat verloopt volgens relatief vaste en weinig bewuste patronen. Mensen ontwikkelen patronen van verschillende kwaliteit. De een heeft aanleg voor het politieke spel, de ander stapelt de ene domme fout op de andere. Patroonmatig handelen is functioneel tot het moment komt waarop ervaren wordt dat het tekortschiet, bijvoorbeeld omdat de complexiteit van de omgeving hogere eisen stelt. Dan is het tijd om over te gaan op bewust gekozen handelingstrajecten. Daarvoor is de ontwikkeling nodig van het handelingsvermogen, het psychologisch vermogen en het verantwoordingsvermogen.



Wat	Wat is dat?	Doel
Handelings-vermogen	Bewustere oriëntatie op omgeving: welke spelers zijn er en wat zijn hun drijfveren? Diverse handelingsmogelijkheden benoemen. Gemotiveerde keuze maken voor een reëel handelingstraject. Ontmoetingen plannen. Gespreksinzet vaststellen.	Doorbreken van patroon-matige reacties
Psychologisch vermogen	Hoe ben ik gewend te handelen, wat ga ik nu anders doen? Wat remt me bij het ontwikkelen van een nieuwe aanpak? Wat moet ik in mijzelf overwinnen om het handelingstraject in te gaan?	Innerlijke tegenkrachten overwinnen en zelfinzicht gebruiken bij het maken van handelings-keuzes
Verantwoor-dings vermogen	Welke alternatieven heb ik gezien, welke keuzes heb ik gemaakt? Kan ik uitleggen welke stappen ik gezet heb en waarom?	Respect verkrijgen voor je optreden

Het leren van bewust politiek handelen start bij het grip krijgen op de inrichting en sturing van een handelingstraject. Welke lijn kan er in de diverse ontmoetingen worden aangebracht? Met welke gesprekken begin ik, wat moet bilateraal, wat multilateraal? Als dat duidelijk is, is ook duidelijk wat een afzonderlijke ontmoeting moet opleveren en kan per ontmoeting een aanpak worden bedacht. Wat zet ik op de agenda? Zoek ik communicatie over persoonlijke onderwerpen om vertrouwen te krijgen? En meer van dit soort vragen.

Hoofdstuk 10

Van georganiseerd naar ongeorganiseerd en weer terug

Politiek handelen vindt altijd plaats in een bepaalde organisatorische omgeving. Er zijn twee dominante verschijningsvormen:

- Een organisatorische omgeving met een gemeenschappelijke, geaccepteerde wijze van werken. De wijze van werken is vervat in – formele – spelregels of maakt deel uit van gedeelde omgangsvormen. In deze omgeving wordt uitgegaan van een norm aan de hand waarvan de kwaliteit van politiek handelen getoetst wordt.

- Een organisatorische omgeving waarin spelers handelen naar eigen inzicht. Een gemeenschappelijk, geaccepteerde wijze van werken ontbreekt. Spelers botsen daar met elkaar over. De onderlinge relaties zijn ondoorzichtig en domineren het politieke handelen. Het is in deze omgeving moeilijk, zo niet onmogelijk, om effectief, transparant en met respect te handelen.

Als informele machts- en communicatieprocessen gaan domineren, kunnen betrokkenen een poging wagen om de werkwijze te reorganiseren om tot een georganiseerde omgeving te komen. Als dat mislukt ontstaat een orde buiten hen om. Die orde heeft een eigen dynamiek, waar niemand om gevraagd heeft. Deze blijft in stand omdat betrokkenen in de omgang met elkaar zo'n orde niet zien. Zij zien alleen zelfstandige partijen die volledig verantwoordelijk zijn voor hun keuzes. Zo'n constellatie ontwikkelt zich niet door onderling overleg, maar juist zonder. Ze bepaalt hoe mensen handelen, en juist dat handelen houdt de constellatie in stand, wat weer tot gelijksoortig handelen leidt.

Het weer omvormen van een ongeorganiseerde omgeving in een georganiseerde vraagt om organiserend handelen en:

- De blik van een buitenstaander om een analyse te kunnen maken. Op basis van deze analyse kan het probleem worden geformuleerd.

- Vertrouwen om de stap van analyse naar discussie te kunnen zetten. Een discussie starten over de organisatorische omgeving is lastig, omdat de onderlinge verhoudingen onduidelijk zijn.

- Overwinnen van de complicaties die een discussie over de wijze van werken in de weg staan:

  - de complexiteit van een organisatieanalyse

  - discussies over de wijze van werken kunnen geblokkeerd worden omdat ze nooit alleen objectiverend zijn, maar ook normerend

  - analysevermogen en discussiebereidheid is niet bij iedereen even groot. Voor hen zijn politieke processen en verhoudingen onbegrijpelijke gebeurtenissen: “Hoe kan het dat verstandige en volwassen mensen zulke absurde dingen toelaten?”

  - wantrouwen in eigen gelederen

  - het risico van de eerste stap. Belangrijk om goed na te denken wie er bij te betrekken en de geschillen die aan de orde moeten komen. Kortom een weloverwogens start is belangrijk

Hoofdstuk 11

Praktisch, strategisch en organiserend handelen

Er bestaat praktisch, strategisch en organiserend politiek handelen. En er is top-down organiserend leiderschap.

Praktisch politiek handelen

Praktisch handelen vloeit voort uit de politieke taken in een functie. Het gaat over het hanteren, delegeren, beantwoorden en mobiliseren van macht in combinatie met diverse communicatievormen. Praktisch politiek handelen is in principe alleen effectief, transparant en 'respecteerbaar' in een georganiseerde constellatie. Handelingen kunnen dan namelijk worden getoetst aan de formele, gemeenschappelijk geaccepteerde werkwijze. Daarmee is niet gezegd dat al het politiek handelen in een georganiseerde constellatie per definitie deugt. De kwaliteit hangt ook af van het gekozen handelingstraject, de strategische positie van wie handelt en de wijze waarop het traject wordt uitgevoerd. Welke machtsbronnen zijn beschikbaar en hoe worden deze benut?

Strategisch politiek handelen

Als de werksituatie in een georganiseerde constellatie complexer wordt, dan kan het voor wie invloed wil blijven uitoefenen nodig zijn om expliciet aandacht te besteden aan zijn strategische positie. Deze positie bestaat uit een mix van persoonsmacht, positiemacht, deskundigheidsmacht, informatiemacht en netwerkmacht. Met een strategisch handelingstraject wordt doelgericht gewerkt aan versterking van de eigen strategische positie en daarmee aan het vergroten van de mogelijkheden voor praktisch handelen. Op hun beurt kunnen goed uitgevoerde praktische handelingstrajecten de strategische positie versterken.

Wie strategisch handelt – met als doel het verkrijgen, herstellen, behouden of uitbouwen van zijn strategische positie – krijgt te maken met een zeer complexe omgeving, die afwijkt van wat daarover formeel is vastgelegd. Naast formele machtsrelaties zijn er allerlei informele beïnvloedingsrelaties, waarin vertrouwen centraal staat.

Organiserend handelen

Als een georganiseerde omgeving verandert in een ongeorganiseerde omgeving – een constellatie waarin niet de spelers, maar het systeem de dynamiek bepaalt – dan is het nodig om weer gezamenlijk spelregels op te stellen. Handelen dat hierop gericht is, heet organiserend handelen. Spelers proberen bottom-up ingesleten, ineffectieve, ondoorzichtige en respectloze handelingspatronen te doorbreken. Omdat deze spelers een min of meer gelijke machtspositie hebben, kunnen ze elkaar niet dwingen. Als er geen onderlinge basis van vertrouwen gekweekt kan worden, zal dit organiserend handelen van onderop vastlopen.

Organiserend leiderschap

Wat is er nog mogelijk als alle vertrouwen ontbreekt om van onderaf een nieuwe constellatie vorm te geven? In een systeem waar slachtoffers tegelijk daders zijn, is niemand in de positie om een nieuwe wijze van werken te introduceren. Alle heil moet dan van boven komen: van organiserend leiderschap. Dat legt top-down een werkwijze op en kijkt daarbij niet alleen naar de formele structuur, maar ook naar de informele machtsrelaties. De kwaliteit van organiserend leiderschap wordt in belangrijke mate bepaald door de positieve invloed die de leider heeft op het vertrouwensklimaat. Organiserend leiderschap van lage kwaliteit kunnen we bestempelen als desorganiserend leiderschap omdat het mensen tegen elkaar uitspeelt,,wat het moeilijk maakt samen te werken. Desorganiserend leiderschap werpt spelers in een constellatie terug op het beschermen van hun eigenbelang.

Goed organiserend leiderschap kent het politieke handelen van de betrokken spelers en de tegenstellingen die daarbij aan de orde zijn. Als de constellatie functioneel is, wordt deze in stand gehouden. Is de werking onvoldoende, dan volgt aanpassing. Daarbij speelt de vraag welke ruimte mensen krijgen om zelf spelregels te bepalen. Organiserend leiderschap kan organiserend handelen op lagere niveaus stimuleren en steunen.

Hoofdstuk 12

Meer doordacht politiek handelen

De kunst van het voorzetten geven kan met behulp van het model voor politiek handelen worden verfijnd.

Het model kan zowel op projectniveau als op individueel niveau worden gebruikt.

- Om gedachten te ordenen over de dynamiek in de werelden waarin projectresultaten geboekt moeten worden. Is er een gemeenschappelijke, geaccepteerde wijze van werken in de constellatie of wordt de dynamiek bepaald door ondoorzichtige relaties en mores?

- Om voor specifieke situaties praktische handelingstrajecten te ontwikkelen die effectief, transparant en respectabel zijn.

- Om gericht te werken aan verbetering van de eigen strategische positie.

- Voor een innerlijke dialoog over eigen optreden en effectiviteit. ‘Is mijn vermogen om politiek te kunnen handelen voldoende ontwikkeld?’ ‘Zijn mijn machtsbronnen toereikend?’

Het model kan in projecten en tussen projecten worden gebruikt als kapstok om praktijkervaringen te beschrijven en te duiden. Hiervoor biedt het een gemeenschappelijke taal, die het uitwisselen van ervaringen vergemakkelijkt.

Hoofdstuk 13

Een verschuivende scope: praktijkvoorbeeld van politiek handelen

De scope - uitbreiding

Tijdens de uitvoering van een project besluit de politieke opdrachtgever de scope uit te breiden. Hij krijgt hiervoor politieke steun. Over de consequenties van de scopeuitbreiding voor de planning en de kosten wordt niet gesproken. De projectleider krijgt de opdracht de nieuwe ambities uit te werken en te begroten. De projectleider werkt de nieuwe ambities uit en legt het lopende ontwerpwerk even stil. Zijn stuk wordt positief ontvangen in politieke kringen en de financiering lijkt rond te komen. De uitbreiding is toch nog van de baan als blijkt dat door bezuinigingen de financiering niet is rond te krijgen. Er wordt teruggekeerd naar het oorspronkelijke plan. Vanuit de politiek wordt vervolgens kritisch gereageerd als blijkt dat de oorspronkelijke planning niet meer kan worden gehaald. Hoe hadden de oorspronkelijke doelen van het project veiliggesteld kunnen worden zonder de politieke opdrachtgever te bruuskeren?

Praktisch politiek handelen: veilig stellen doelen project	
Keuzemoment	**Invulling en resultaat**
Probleembepaling	Hoe kan de opdrachtgever worden gefaciliteerd zonder dat de uitvoering van het project vertraging oploopt?
Doelbepaling	Tevreden opdrachtgever en continuïteit in het project.
Positionering en rolbepaling	'Ik ben opdrachtnemer van een lopend project en ik word mogelijk opdrachtnemer van een uitbreiding van dit project. Zolang die uitbreiding niet in een formele opdracht is vervat, stel ik mij op als adviseur.'
Inzet van macht en communicatie	'Ik beantwoord de macht van de politieke opdrachtgever door een inhoudelijke discussie aan te gaan over de consequenties van de nieuwe ambities voor het lopende traject. Ik zoek ook persoonlijke communicatie om vertrouwen te kweken.'
Programmering	'Bilateraal met mijn ambtelijke opdrachtgever. Ik stel voor dat we samen naar politieke opdrachtgever gaan en een gesprek met hem voeren.'
Agendering	Nieuwe ambities onderzoeken, zonder dat dit ten koste gaat van de voortgang in het project.
Gespreksinzet	Nieuwe ambities voorlopig in een apart traject onderzoeken. Niet extern communiceren dat het lopende project wordt opgeschaald. Hiervoor deskundigheidsmacht inzetten.

Machtspositie verbeteren in een georganiseerde omgeving

De projectleider werkt in een omgeving, waar de geaccepteerde spelregel is dat projectleiders kunnen aanschuiven in overleg met de politieke opdrachtgever als de ambtelijke opdrachtgever dat nodig acht. Van belang is dus voor de projectleider om zijn ambtelijke opdrachtgever mee te krijgen. Als deze zijn aanwezigheid bij het gesprek met de politieke opdrachtgever onnodig acht, kan het voor de projectleider verstandig zijn om iets te doen aan de versterking van zijn strategische positie.

Strategisch politiek handelen: verbeteren machtspositie	
Keuzemoment	**Invulling en resultaat**
Probleembepaling	'Mijn aanwezigheid in een gesprek met de politieke opdrachtgever heeft voor ambtelijke opdrachtgever geen meerwaarde.'
Doelbepaling	'Ervoor zorgen dat de ambtelijke opdrachtgever mij beter kent, mij accepteert in een adviesrol en mij meeneemt naar de 'politiek' als ik adviseer dat dit nodig is voor het project.'
Positionering en rolbepaling	'Ik ben verantwoordelijk voor het project, er kunnen geen cruciale beslissingen over mijn project genomen worden waar ik niet bij betrokken ben.'
Inzet van macht en communicatie	Tegenover de positiemacht van zijn ambtelijke opdrachtgever kan de projectleider persoonsmacht, netwerkmacht of deskundigheidsmacht plaatsen. Niet alle drie tegelijk, maar naar gelang het hem het beste past.
Programmering	Persoonlijke communicatie met collegaprojectleiders op andere opdrachten. Polsen hoe zij met vraagstuk omgaan. Gesprek met ambtelijke opdrachtgever.
Agendering	'Mijn rol als projectleider. Wat heb ik nodig om verantwoordelijkheden waar te kunnen maken? Afspraken over omgang met politieke opdrachtgever maken.'
Gespreksinzet	Hoe kunnen we gezamenlijk er het beste voor zorgen dat het project tot een goed einde wordt gebracht?

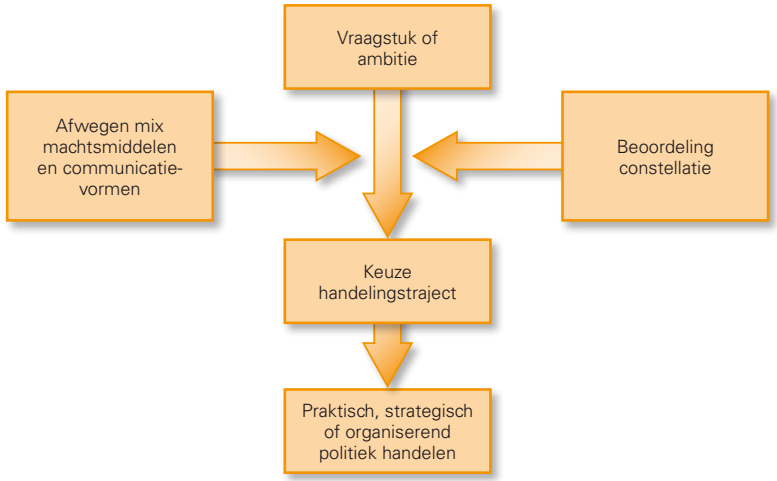
Organiserend handelen in een ongeorganiseerde omgeving

Zijn gesprekken met collega's levert de projectleider het inzicht op dat er niet echt gemeenschappelijke spelregels zijn wat betreft de verantwoording aan de politieke opdrachtgever. Elke collega volgt daarin een eigen weg, met wisselend succes. Zo handelen ze ook allemaal naar bevind van zaken in contacten met lijn- en stafcollega's als hun projectdoelen botsen met corporate doelen en kaders. De projectleider besluit van onderaf te proberen meer helderheid te creëren over hoe er gewerkt moet worden.

Organiserend politiek handelen: eens worden over de spelregels	
Keuzemoment	**Invulling en resultaat**
Probleembepaling	Er is geen gemeenschappelijk geaccepteerde werkwijze over het onderhouden van contacten met de politieke opdrachtgever.
Doelbepaling	Samen met collega's afspraken maken over wijze van werken en deze bespreken met ambtelijke opdrachtgever.
Positionering en rolbepaling	'Als projectleider loop ik tegen onduidelijkheden aan waardoor ik niet effectief en transparant kan werken.'
Inzet van macht en communicatie	Macht van collega's mobiliseren door discussie.
Programmering	Ambtelijk opdrachtgever in bilateraal informeren over initiatief. Niet dreigend, maar informerend. Bilateralen met collega's Bijeenkomst met voorstanders. Vervolgbijeenkomst met alle collega's.
Agendering	'Kunnen jullie effectief en transparant werken? Zo niet, wil je meewerken aan nieuwe spelregels die dat wel mogelijk maken? Zo ja, zouden jullie me dan willen uitleggen hoe je dat doet?'
Gespreksinzet	Hoe verbeteren we onze positie? Of willen jullie mij helpen?

Hoofdstuk 14
Tot slot

Met behulp van het model dat is ontwikkeld door Martin Hetebrij is het mogelijk de eigen positie te analyseren, te begrijpen en te vertalen in concreet handelen. Het praktijk voorbeeld maakt duidelijk dat het daarbij om heel concrete zaken kan gaan.



Figuur 3 Schema voor bewust politiek handelen

De introductie van het model van politiek handelen is een begin. Het zal nodig zijn verdere discussie te voeren, voorbeelden uit te werken en andere voorbeelden te ontwikkelen. Het zal wellicht nodig zijn om de uitvoering van stappen te trainen of te begeleiden. Of het kan nuttig zijn om de ervaringen uit te wisselen. Dat kan allemaal binnen King plaatshebben.

Wat misschien nog mooier is, is dat het mogelijk is de positie en de actie van anderen met het model te bekijken door de bril van politiek handelen. Dat geeft inzichten, die van groot belang kunnen zijn voor uw eigen optreden. Op die manier kan deze King-publicatie een extra bijdrage leveren aan de verdere positiebepaling van projectmanagers.

Colofon

Uitgave van het Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat ProRail en Ontwikkelings Alliantie Gemeente Amsterdam.
Copyright 2010 Programma King (www.kennisinhetgroot.nl).

Coördinatie en redactie:	*Han van Gelder, Manon Raats*
Tekst en eindredactie	*Rudolf Cremer Eindhoven*
Ontwerp en productie:	*Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort*
Druk:	*Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk*

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl

FSC
Mixed Sources
Productgroep uit goed beheerde bossen en andere gecontroleerde bronnen.
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-2687
© 1996 Forest Stewardship Council