

ZELF OP EXPEDITIE MET HET KOMPAS

SAMEN AAN DE SLAG MET OMGEVINGSVRAAGSTUKKEN



EXPEDITIE

RUIMTE

SAMEN NAAR EEN
NIEUWE AANPAK
VAN LIMBURGSE
OMGEVINGS-
VRAAGSTUKKEN

provincie limburg



Modellen en toelichting in dit Kompas zijn ontwikkeld en / of samengebracht door

Juli 2017



provincie limburg



ZELF OP EXPEDITIE MET HET KOMPAS

SAMEN AAN DE SLAG MET OMGEVINGSVRAAGSTUKKEN



WAT IS HET KOMPAS?

Met Expeditie Ruimte hebben we een spannende ontdekkingsreis doorgeemaakt naar een nieuwe aanpak voor Limburgse omgevingsvraagstukken. Daarbij hebben we veel besproken en geoefend. Maar nu is het tijd om te doen! De verandering komt er immers niet vanzelf.

Maar doen kan nog best wat onwennig zijn met al die nieuwe inzichten. Daarom is dit Kompas er: een doe-boek om jou op weg te helpen met die nieuwe aanpak.

Hoe gebruik je het?

In dit Kompas zijn in vier delen de belangrijkste inzichten kort en praktisch toepasbaar beschreven. De vier delen zijn:

1. Veranderende rollen van overheid, ondernemers en burgers
2. Procesmanagement
3. Verbindend Onderhandelen
4. Persoonlijke effectiviteit

Elk deel bevat de belangrijkste modellen en instrumenten om je de juiste keuzes te laten maken. Elk onderwerp begint met een korte introductie, gevolgd door wanneer je het kan inzetten en het belangrijkste: hoe je het gebruikt.

Naast de vier delen is de Routekaart ook een onderdeel van het Kompas. De Routekaart is een praktisch, compact stappenplan om

te doorlopen als je met een nieuwe opgave start. Het Kompas geeft je uitgebreide informatie over elke stap. Een belangrijk uitgangspunt van Expeditie Ruimte is dat we het meest leren door te doen. Dus doe, experimenteer, maak fouten, leer ervan en probeer opnieuw. Het gaat je zeker lukken! Veel succes!



INHOUDSOPGAVE

Routekaart 6

Deel 1: Veranderende rollen van overheid, ondernemers en burgers

1. De meervoudige overheid: welke rol kies jij? 7
2. Participatie: samen met burgers aan de lat 8
3. Kan het ook anders? De legitimatie van maatwerk! 9

Deel 2: Procesmanagement

4. De Voorscheider: proces of project? 10
5. Procesmanagement – weten waarop je moet sturen met het MKDH model 11
6. En nu aan de slag – inrichten van het proces! 12
7. Wie o wie? – de spelers in kaart 13
8. Met partijen aan de slag? Maak spelregels! 14
9. Aan het stuurwiel met de 7 T's 15

Deel 3: Verbindend Onderhandelen

10. Verbindend Onderhandelen: samen op zoek naar meer waarde 16
11. Belang of standpunt? 17
12. Wie vindt wat belangrijk? De issues in kaart met de Issue-belangenmatrix 18
13. BATNA? O ja, je plan B! 19

Deel 4: Persoonlijke effectiviteit

14. Weerstand, wees er vroeg bij 20
15. Effectief communiceren 21
16. Verrassend interveniëren op het juiste moment 22
17. Leren en ontdekken met intervisie 23

Routekaart: Samenwerken aan omgevingsvraagstukken

Deze routekaart is een stappenplan voor het samenwerken aan omgevingsvraagstukken. Doorloop de kaart van links naar rechts en volg de aanwijzingen. Voor meer informatie over de stappen kijk je naar het betreffende onderdeel in het kompas.

Gebruik je Kompas
 Het nummer bij elke stap correspondeert met het nummer in het Kompas. Hier vind je meer uitleg over het onderdeel

Onderzoek de opgave

Welke rol kies je?
 1

Welke aanpak kies je?
 Proces of project?
 4

Waar stuur je op?
 MKDH model
 5

Tips voor effectieve communicatie
 14 15 16 17

Aan de slag

Burgerparticipatie of maatwerk nodig?
 2 3

Spelregels maken!
 8



Toneel
 Thema Timing
 Toegang Toon Tempo
 9 Tol

Spelers in kaart

 Krachtenveld analyse
 7

Procesontwerp & Processturing
 6

Wyber

Wyber
 6

Wyber

Doel

Wie wil wat?

 Issue-belangen matrix
 11 12

Tegenstellingen?

Commitment op verbindend onderhandelen?
 10

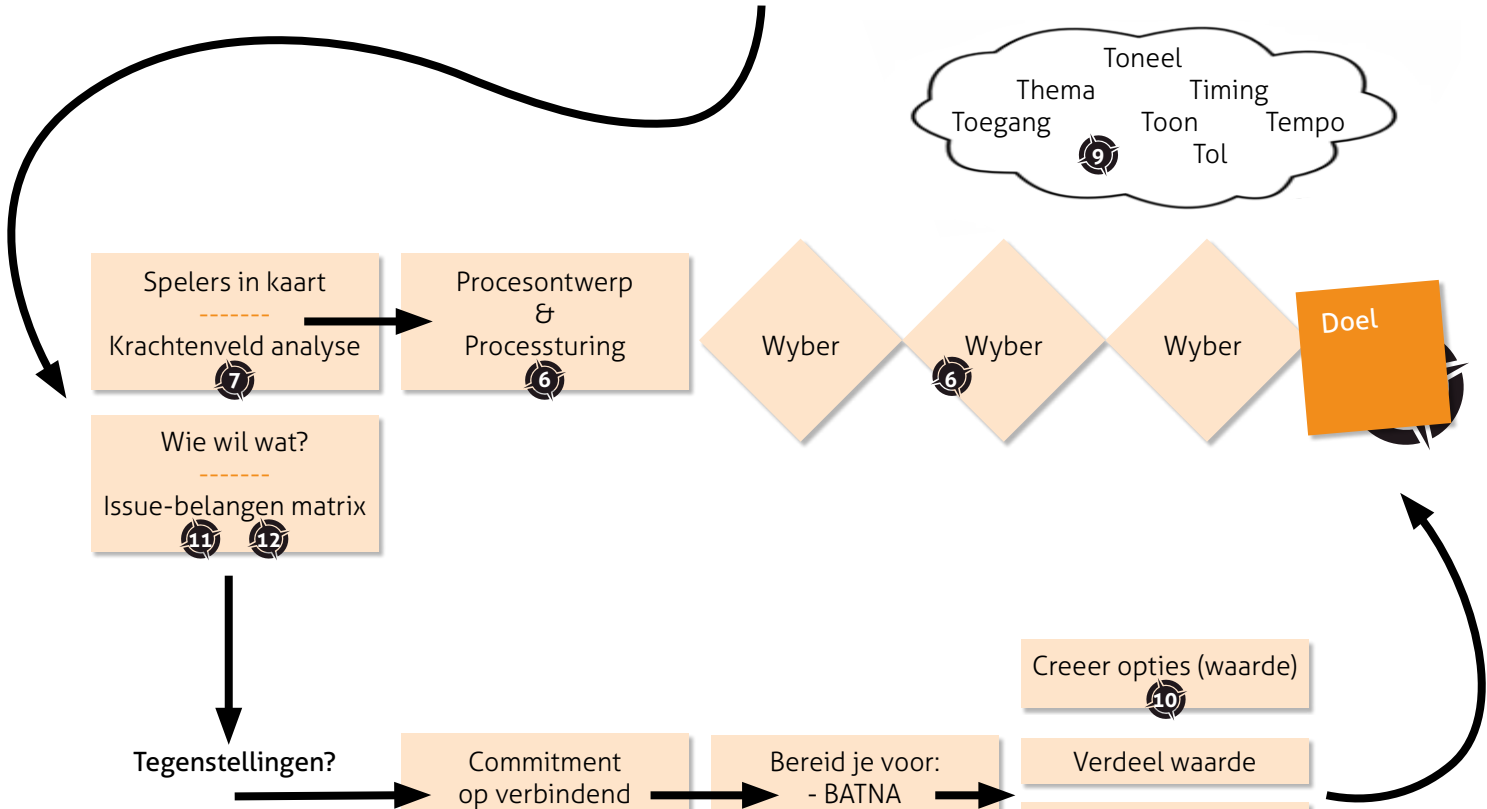
Bereid je voor:
 - BATNA
 - Belangen op tafel
 - Feiten op tafel
 11 12 13

Creer opties (waarde)
 10

Verdeel waarde

Stel overeenkomst op

Duurzaam opvolgen





DE MEERVOUDIGE OVERHEID: WELKE ROL KIES JIJ?

De samenleving verandert in hoog tempo. Dat vraagt ook een andere rol van de overheid. Het beeld van DE overheid bestaat niet meer. De rolinvulling is afhankelijk van de opgave waaraan gewerkt wordt en dus flexibel en veranderlijk.

De theorie

De theorie van de meervoudige overheid beschrijft drie rollen:

- Rood: autoritaire sturing. Dit betreft activiteiten waar de overheid volledig bepalend is, bijvoorbeeld de paspoortafgifte.
- Blauw: regelsturing. Dit gaat om activiteiten waarbij de overheid uiteindelijk bepaalt, maar andere partijen consulteert, bijvoorbeeld het bepalen van het tracé van een nieuwe rondweg.
- Groen: communicatieve zelfsturing. Hierbij ligt het initiatief vaak zelfs buiten de overheid en speelt de overheid geen rol of een faciliterende rol.

Wanneer gebruik je het?

Bij de start van een nieuwe opgave. Ga altijd het gesprek aan welke rol je hebt en wat de rollen van de anderen aan tafel zijn.

Hoe gebruik je het?

Bij elke opgave beantwoord je voor jezelf de vragen:

1. Waar komt het initiatief vandaan?
2. Wie is verantwoordelijk voor het nemen van een besluit?
3. Welke mate van participatie is wenselijk en mogelijk?
4. Welke rol kies je zelf?

Communicatieve zelfsturing betekent:
loslaten, evt. meedoen, co-creatie

Regelsturing betekent:
consulteren, ontwikkelen en beslissen

Autoritaire sturing betekent:
beslissen en informeren

Figuur: De meervoudige overheid



PARTICIPATIE: SAMEN MET BURGERS AAN DE LAT

Bij de analyse van de opgave, de rol van de overheid bij het ontwerpen van een proces, bij de krachtenveld-analyse; je ontkomt er niet aan om goed aan te geven welke mate van participatie wenselijk en mogelijk is.

De theorie

Participeren is meedoen. Dat kan in twee hoofdvormen: de burger of ondernemer doet mee aan een opgave die de overheid is gestart (bijvoorbeeld nieuw beleid of een concreet project). Of de overheid doet mee aan een initiatief van burgers of ondernemers.

Wanneer gebruik je het?

In het eerste geval is de participatieladder een goede leidraad. Voor de hoogste twee treden is expliciete vaststelling van het kader nodig waarbinnen meebeslissen/meedoen mogelijk is. Bewaar de term co-creëren ook echt voor deze twee stappen. Vastleggen van de mate van participatie doe je bij de start of na een eerste verkenning van de opgave. Participeren bij een particulier initiatief start ook met een expliciete vastlegging van je rol als overheid: faciliteer je het initiatief of ben je een van de partners?

Hoe gebruik je het?

1. Analyseer voor je zelf (of met je team) een wenselijke mate van participatie bij je opgave
2. Check je aannames bij je ambtelijk / bestuurlijk opdrachtgevers of met de initiatiefnemers (ANNA: altijd nagaan, nooit aannemen)
3. Leg de gekozen vorm van participatie en het mandaat dat je hebt om maatwerk te maken expliciet vast en indien nodig, laat dit bekrachtigen door het bestuur.

	Participatie	Rol van de participant
Co-creatie {	Meedoen	Samenwerkingspartner
	Meebeslissen	Meebeslisser
	Meedenken	Adviseur beginspraak
	Mee beoordelen	Adviseur eindspraak
	Mee weten	Toeschouwer/Ontvanger informatie

Figuur: De participatieladder



KAN HET OOK ANDERS? DE LEGITIMATIE VAN MAATWERK!

Een maatwerkoplossing is vaak een verbijzondering van de regel. De mate waarin je afwijkt van de standaard vraagt om uitleg en verantwoording. Dit is veel aan de orde waar de overheid participeert bij een initiatief van burgers.

Een veel gebruikte vorm is het afspreken van spelregels voor maatwerk op basis van deze drie factoren en een vorm van transparante verantwoording achteraf.

Het is handig om onderstaande figuur te gebruiken om maatwerk te legitimeren. Rechtmatigheid (iedereen heeft recht op een gelijke oplossing) is niet langer de enige factor die bepalend is; de mate waarin de maatwerkoplossing bijdraagt aan verantwoordelijke besteding van publiek geld en aan betrokkenheid van de mensen waarvoor de oplossing bedoeld is, zijn ook twee factoren die meewegen.

Legitimatie Maatwerk





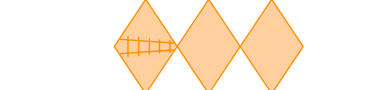
Figuur: De legitimatie van maatwerk



DE VOORSCHIEDER: PROCES OF PROJECT?

We spreken bewust van opgave en niet meteen over project. Analyseer goed of de opgave een project of proces is. Weet jij het verschil nog?

Projecten en processen vragen een andere aanpak en een andere manier van sturing. Projecten en processen kunnen volledig los staan van elkaar. Maar het is ook mogelijk dat een proces overgaat in een project, onderdeel is van een project, of andersom.

Proces gaat over in project	
Proces binnen een project	
Project binnen een proces	

Figuur: Projecten en processen

De theorie

De Voorscheider bepaalt aan de hand van drie aspecten van de opgave welke aanpak passend is: projectmanagement of procesmanagement.

Wanneer gebruik je het?

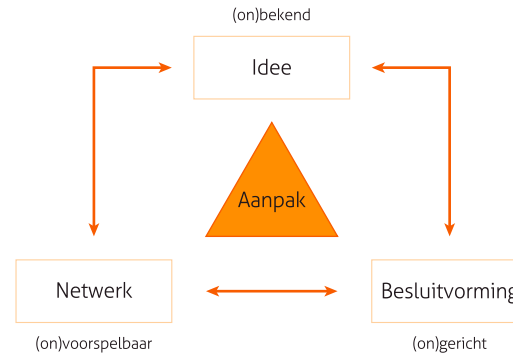
Bij de start van een nieuwe opgave.

Hoe gebruik je het?

De Voorscheider gaat uit van drie vragen:

1. Is het idee helder (bekend)?
2. Is het netwerk voorspelbaar?
3. Is de besluitvorming helder (gericht)?

Wanneer het antwoord op een of meer van de drie vragen NEE is, dan is een procesmanagement aanpak te verkiezen boven projectmanagement.

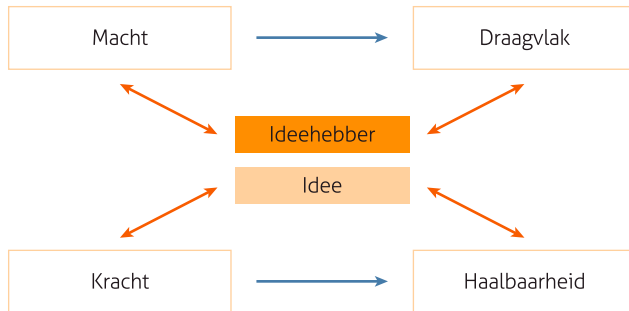


Figuur: De Voorscheider



PROCESMANAGEMENT - WEET WAAROP JE MOET STUREN

Weet jij waar je moet beginnen bij een nieuwe proces-managementopgave? Maak eens een “foto” van het idee / de opgave om te bepalen waar expliciete sturing nodig is. Dit doe je aan de hand van het MKDH model.



Figuur: Het MKDH-model

De theorie

Met het MKDH model beoordeel je het idee / de opgave aan de hand van vier aspecten: Macht, Kracht, Draagvlak, Haalbaarheid.

Wanneer gebruik je het?

Na een eerste verkenning van de feiten / factoren en hoe de partijen / actoren er tegenover staan, of tussentijds om te analyseren waar het stroef loopt.

Hoe gebruik je het?

Je beoordeelt het idee / de opgave aan de hand van vier expliciete vragen:

1. Macht: hoe staan de personen met beslissingsmacht tegenover het idee?
2. Kracht: hoe krachtig is het idee / de opgave van zichzelf?
3. Draagvlak: hoe is het draagvlak bij de juiste personen voor het idee / de opgave?
4. Haalbaarheid: hoe realiseerbaar is het idee / de opgave?

De antwoorden op deze vragen zijn bepalend voor waar je vervolgens de energie op moet richten. Vervolgens stuur je met het instrumentarium van procesmanagement op het vergroten van draagvlak en haalbaarheid.



EN NU AAN DE SLAG – INRICHTEN VAN HET PROCES!

Procesmanagement is vaag? Zeker niet! Een procesmanager stuurt actief in een proces aan de hand van wybers. Wybers zijn te vergelijken met de fasen in projecten.

De theorie

Het wyberen bestaat uit de volgende activiteiten:

1. Ruimte scheppen: afspreken dat we breed gaan verkennen, maar nog niet besluiten
2. Divergeren: de opgave breed verkennen
3. Convergeren: de verkenning toespitsen
4. Consolideren: een feitelijke weergave van de stand van zaken van dat moment.

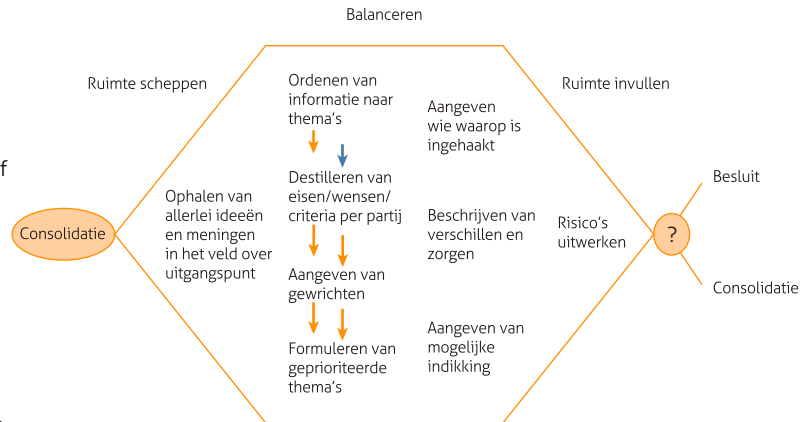
De consolidatie kan het startpunt zijn voor een nieuwe wyber of de afsluiting van een proces. Partijen bepalen per wyber of ze aanhaken, aangehaakt blijven of afhaken.

Wanneer gebruik je het?

Wybers zijn de kern van je procesinrichting. Bij de start van een opgave ontwerp je de eerste wyber(s) en gedurende het proces ontwerp je op basis van de laatste wyber en consolidatie de volgende wyber. Een proces kent dus meestal meerdere wybers.

Hoe gebruik je het?

Bij elke stap in een proces ontwerp je een bijpassende wyber aan de hand van de vier activiteiten. De afsluitende consolidatie geeft feitelijk weer wat het resultaat van de wyber is: zaken waar iedereen het mee eens is en waar iedereen het over eens is dat er nog een verschil van mening bestaat. Dit biedt weer informatie voor het ontwerpen van de volgende wyber.



Figuur: Een uitgewerkte wyber



WIE O WIE? – DE SPELERS IN KAART

Met wie krijg je eigenlijk te maken? Bij processen en (grote) projecten helpt een stakeholderanalyse om de verschillende betrokken partijen in kaart te brengen.

De theorie

Een krachtenveldanalyse maakt daarnaast inzichtelijk hoe deze partijen betrokken zijn bij de opgave en hoe belangrijk zij zijn voor het proces.

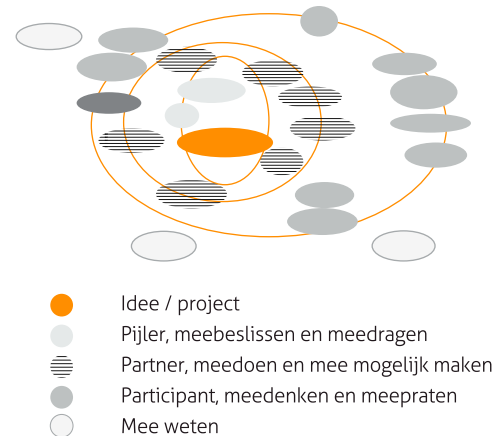
Wanneer gebruik je het?

Een krachtenveldanalyse maak je in ieder geval bij de start van een proces. Gedurende het proces kunnen er ook veranderingen optreden in het krachtenveld. Het kan dan handig zijn om de analyse opnieuw tegen het licht te houden.

Hoe gebruik je het?

1. Plaats het idee / de opgave in het midden;
2. Maak eerst een lijst van alle partijen die betrokken zijn bij de opgave;
3. Bepaal per partij de mate van betrokkenheid;
4. Voeg de pijlers toe: partijen die het meest belangrijk zijn voor de opgave en die mee beslissen;
5. Voeg vervolgens de partners toe: partijen die meedoen en mede mogelijk maken, maar niet beslissen;

6. Voeg vervolgens de participanten toe: partijen die meedenken en –praten, maar niet meedoen of beslissen;
7. Voeg tenslotte de partijen toe die niet actief participeren, maar die je wel moet informeren.



Figuur: De krachtenveldanalyse



MET PARTIJEN AAN DE SLAG? MAAK SPELREGELS!

Wanneer je de juiste mensen betrokken hebt en je gaat aan de slag, start dan met het maken van gezamenlijke afspraken over de samenwerking. Deze blijven gedurende het proces geldig, of tot de groep vindt dat er een update van de spelregels nodig is. Een spelregel van de groep is de spelregel waar iedereen het over eens is. Bij verschil van mening over een spelregel; laat de groep zelf de spelregel herformuleren. Bij blijvend verschil van mening: maak hier geen spelregel van. Wees je er wel van bewust dat dit onderwerp meteen een aandachtspunt is voor het verdere verloop van het proces.

14

Voorbeelden van spelregels zijn:

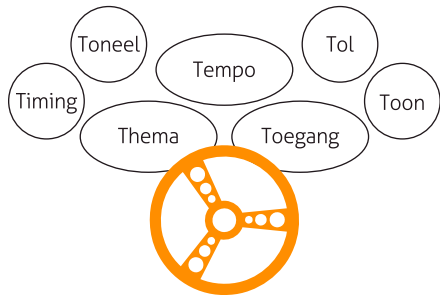
- Alle deelnemers hebben mandaat vanuit hun organisatie
- Iedereen maakt aan het begin duidelijk wie hij/zij vertegenwoordigt
- Er wordt vertrouwelijk omgegaan met wat besproken is
- Het is duidelijk welke gegevens wel of niet openbaar mogen worden gemaakt
- Er zijn afspraken gemaakt over hoe de bestuurder (en raad) wordt betrokken





AAN HET STUURWIEL MET DE 7 T'S

Projectleiders beheersen hun project door te sturen op Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie, Organisatie en Risico's. De procesmanager kent een eigen sturingsinstrumentarium: de 7 T's.



Figuur: De 7 T's als sturingsinstrumentarium

De theorie

De 7 T's zijn:

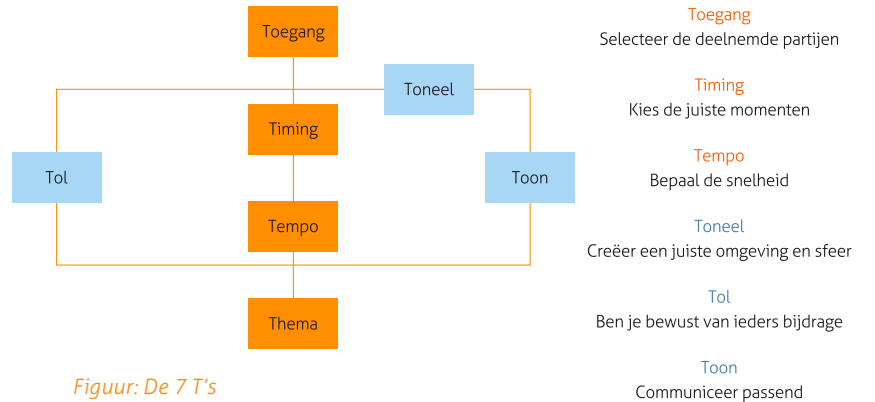
1. Thema: het te bespreken onderwerp
2. Toegang: de partijen die je wilt betrekken
3. Timing: het moment waarop je dat doet
4. Tempo: de snelheid in het proces
5. Toneel: de omgeving en sfeer voor het proces
6. Tol: de bijdrage die de deelnemers leveren
7. Toon: de toon van communicatie

Wanneer gebruik je het?

Doorlopend. De 7 T's vormen je basisinstrumentarium en zijn op elk moment in het proces belangrijk.

Hoe gebruik je het?

Voor elke afspraak of bijeenkomst loop je de 7 T's langs als checklist om je insteek te bepalen. Stel jezelf bij elke T de vraag welke aanpak het best passend is bij dat contactmoment. Zeker bij het voorbereiden van een nieuwe wyber zijn dit essentiële vragen.



Figuur: De 7 T's



VERBINDEND ONDERHANDELEN: ZOEKEN NAAR MEERWAARDE

Verbindend Onderhandelen is gebaseerd op de Mutual Gains Approach, een onderhandelingsmethode die al 25 jaar geleden ontwikkeld is door Harvard / MIT. Verbindend onderhandelen betekent op zoek gaan naar een overeenstemming die voor iedereen meer waarde heeft dan wanneer deze niet bereikt was.

De theorie

Een onderhandeling is succesvol als:

1. Er een resultaat is behaald dat positief voor alle partijen en een verbintenis voor de lange termijn borgt
2. Het resultaat efficiënt is behaald, dus zonder tijd te verspillen en met benutting van alle opties
3. De onderhandeling in goede sfeer is geëindigd, dus met een goede / verbeterde relatie waardoor ook toekomstige zaken gemakkelijker worden.

Wanneer gebruik je het?

1. De initiatiefnemer heeft de intentie om de uitkomst over te nemen en vraagt dit ook van de andere partijen
2. Iedereen is geëngageerd aan het proces
3. Er mogen issues ingebracht worden en nieuwe oplossingen ontstaan

Let op: wanneer gebruik je het zeker NIET?

Als de initiatiefnemer alleen kan afdwingen en bereid is om dat te doen, of als verkapte vorm van inspraak.

Hoe gebruik je het?

Een volledige aanpak op basis van Verbindend Onderhandelen bestaat uit vijf stappen en vereist een investering in tijd en ervaring. Je hoeft niet altijd een volledig Verbindend Onderhandelingsproces te doorlopen: verschillende losse elementen zijn wel altijd toepasbaar. De vijf stappen zijn:

1. Bereid je voor: waar gaat het over, wie zijn er bij betrokken en kan je al een issue-belangenmatrix maken? Zo niet, maak hem dan in ieder geval in stap 2 met elkaar.
2. Creëer opties (waarde): bij je niet meteen vast in 1 oplossing, maar onderzoek met elkaar verschillende opties. Let op: opties bedenken is niet hetzelfde als opties kiezen! Joint fact finding helpt in deze stap om de gezamenlijke kennis over het onderwerp te vergroten.
3. Verdeel waarde: Maak op basis van de aanwezige partijen en belangen (in kaart gebracht in de issue-belangenmatrix) mogelijke pakketten en afspraken.
4. Stel de overeenkomst op.
5. Volg de overeenkomst duurzaam op.



BELANG OF STANDPUNT?

Iedereen die aan een opgave meewerkt, heeft eigen belangen en standpunten. Vaak wordt er gesproken in standpunten. Herken jij het achterliggende belang?

De theorie

Standpunten zijn het antwoord op de vraag: wat? Dit wordt gevoeld door de achterliggende belangen. Belangen zijn het antwoord op de vraag: Waarom? Op hun beurt worden belangen weer ingegeven door waarden. Waarden geven het antwoord op de vraag: Waarom belangrijk?

Wees er in gesprekken alert op of er in standpunten, of in belangen wordt gesproken. Door het bespreken van belangen, kunnen standpunten wijzigen. Een voorbeeld:

Standpunt: "Ik wil geen loslopende grote grazers in het natuurgebied"

Belang: "Ik wil veilig en in alle vrijheid kunnen recreëren in het natuurgebied"

Wanneer gebruik je het?

Je gaat in ieder geval op zoek naar de belangen achter de standpunten in onderhandelingsituaties. Maar daarnaast is het goed om je regelmatig af te vragen of je belangen of standpunten hoort.

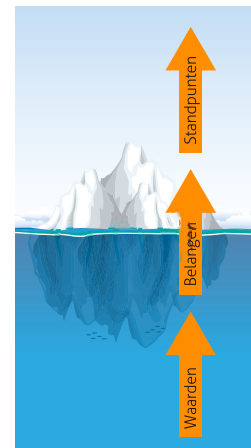
En of dat je zelf spreekt over belangen of standpunten. Je kan het dus doorlopend gebruiken.

Hoe gebruik je het?

In het ijsbergmodel is het verschil tussen standpunten, belangen en waarden gevisualiseerd. Vaak zijn alleen de standpunten in een gesprek merkbaar en moet je doorvragen om achter de belangen te komen. Dat kan aan de hand van de volgende vragen:

1. Waarom is dat voor jou belangrijk?
2. Waar zou de uitkomst aan moeten voldoen om voor jou een goede uitkomst te zijn?
3. Zijn er nog meer dingen die belangrijk zijn voor je?

Wees je daarbij ook bewust van je eigen belangen en maak deze kenbaar.





WIE VINDT WAT BELANGRIJK? BRENG HET IN KAART!

In een proces waarbij je te maken hebt met meerdere partijen, is het soms een uitdaging om scherp te krijgen waar precies de meningsverschillen en overeenkomsten liggen. Een hulpmiddel hierbij is de Issue-belangenmatrix. Issues zijn de concrete zaken waar partijen het over oneens zijn en die bepalend zijn voor de strategie.

De theorie

Door per issue te kijken welke partijen welke belangen hebben, krijg je snel inzichtelijk hoe groot het issue is, hoe ver partijen uit elkaar liggen en wie aan de oplossing van dat issue zouden moeten werken. Je kan de Issue-belangenmatrix alleen maken op basis van je eigen inschatting ter voorbereiding op een gesprek. Maar je kan de matrix ook gezamenlijk met alle partijen maken, zodat voor ieder inzichtelijk is hoe de ander tegen bepaalde issues aankijkt.

Wanneer gebruik je het?

De Issue-belangenmatrix gebruik je bij de start van een proces om richting te geven aan hoe je bijvoorbeeld een wyber inricht. Daarnaast gebruik je de matrix in ieder geval wanneer je een onderhandeling in gaat.

Hoe gebruik je het?

1. Bepaal de issues. Doe dit zo scherp mogelijk.
Bijvoorbeeld: Leefbaarheid is geen issue. Maar wel: het verdwijnen van de ouderensoos aan de Kerkstraat in X.
2. Bepaal per stakeholder het standpunt en het achterliggende belang (het waarom)
3. Groepeer issues en stakeholders in subgroepen om aan oplossingen te werken

	Issue	Issue	Issue	Batna
Stakeholder 1	Standpunt belang			
Stakeholder 2		Standpunt belang	Standpunt belang	
Stakeholder 3	Standpunt belang	Standpunt belang	Standpunt belang	
Stakeholder 4	Standpunt belang			

Figuur: De issue-belangenmatrix

- Voorbeeld:
 Stakeholder = Dorpsbewoner
 Issue = Ontwikkeling van windmolens in Limburg
 Standpunt = Er mogen geen windmolens dicht bij mijn huis worden geplaatst.
 Belang = Ik hecht waarde aan een goede leefomgeving. Daarbij hoort een mooi uitzicht



BATNA? O JA, JE PLAN B!

Ken jij je eigen plan B?

De theorie

Onderhandelen kost veel tijd en energie en het is dan ook belangrijk om te weten wat je uit een onderhandeling wilt halen. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om te weten wat het scenario is als je niet (succesvol) meedoet aan de onderhandeling. Het gaat dan om je BATNA: je Best Alternative To a Negotiated Agreement. Oftewel je plan B.

Wanneer gebruik je het?

Wanneer je aan een onderhandeling begint.

Hoe gebruik je het?

Je komt tot je eigen BATNA door antwoord te geven op de vraag: wat heb je als je niet meedoet aan de onderhandeling? Dit lijkt een simpele vraag, maar het is belangrijk om hier goed de tijd voor te nemen. Dit bepaalt namelijk hoe sterk of zwak je positie aan de onderhandelingstafel is.

Naast je eigen BATNA, is het belangrijk om het BATNA van de ander te kennen of in te schatten. Partijen blijven namelijk aan tafel zolang ze het perspectief op een beter scenario hebben dan hun BATNA. Met een sterk BATNA stappen partijen eerder uit een

onderhandeling en zijn ze niet snel tevreden. Afhankelijk van hoe belangrijk die partij voor het behalen van jouw eigen belang is, zal je dus meer moeten doen om haar te blijven betrekken en je zal meer waarde voor die partij moeten vinden.





WEERSTAND, WEES ER VROEG BIJ

Herken jij weerstand als je er mee te maken hebt?

De theorie

Weerstand kan je op elk moment in een opgave tegenkomen, niet alleen bij onderhandelingen. Belangrijk is om weerstand tijdig te herkennen. In de tabel hieronder zie je verschillende gedragingen die een signaal voor weerstand kunnen zijn.

Hoe ga je om met weerstand?

Wanneer je weerstand bemerkt, onderzoek deze dan. Komt de weerstand voort uit:

1. Een andere visie (ik ben het er niet mee eens)
2. Een ander belang (dit pakt voor mij niet goed uit)
3. Emotie (ik voel me niet serieus genomen)

En tegen wie is de weerstand gericht?

Drie manieren om met weerstand om te gaan:

1. Benoemen. Zeg hardop dat je weerstand voelt. Dat geeft de ander de gelegenheid te reageren en aan te geven wat zijn bezwaren zijn.
2. Erkennen. Laat weten dat je begrijpt dat de ander weerstand voelt. Dat maakt dat die persoon zich gehoord voelt. Dat neemt een deel van de weerstand vaak al weg.
3. Bevragen. Vraag rechtstreeks naar de bezwaren zodat je daarop in kunt gaan.

Vechten	Ontkennen	Vluchten	Afwachten
Afwijzend reageren	Probleem- ontkenning	Procedure-discussie	Verwijzen naar boven
Coalities vormen	Betwijfelen oplossing	Geruchten en cynisme	Passief luisteren
Bespotten	Terug naar verleden	Terugtrekken	Nauwelijks reageren
Openlijk verzet	Wijzen naar anderen	Steun zoeken	Toegeeflijk gedrag
Werkonderbrekingen	Afdwalen	Ziekmelden	Apathisch handelen

Figuur: vormen van weerstand



EFFECTIEF COMMUNICEREN

Iedereen communiceert, altijd en overal. Hoe effectief dat is, hangt af van de situatie en de stijl die je gebruikt. Je meer bewust zijn van welke stijl je hanteert, hier flexibel in schakelen en op de juiste wijze interveniëren, kan je persoonlijke effectiviteit enorm vergroten.

De theorie

Op hoofdlijnen zijn er vier communicatiestijlen te onderscheiden:

1. Krachtige overtuiging
2. Beloning en straf
3. Samenwerken en vertrouwen
4. Gemeenschappelijke visie

Iedere stijl kan effectief zijn, afhankelijk van de situatie waarin hij wordt toegepast.

Wanneer pas je welke stijl toe?

Krachtige overtuiging Inhoud - Ratio - Helder doel voor ogen - Bijdrage goed voorbereid - Ander open voor zakelijke benadering	Beloning en straf Structuur - norm - Weet wat je wilt - Staat iets op het spel - Drukmiddel aanwezig
Samenwerking en vertrouwen Veiligheid - aansluiting - Bijdrage van ander belangrijk - Medewerking nodig - Ander boos of geëmotioneerd	Gemeenschappelijke visie Draagvlak - inspiratie - Geloof gedeelde toekomst - Bereid te investeren

Wat zie en hoor je bij elke stijl?

Krachtige overtuiging - Zakelijk en afstandelijk - Argumenten en feiten - Ik stel voor dat	Beloning en straf Structuur - norm - Stevig en indringend - Kaderstellend - Ik verwacht van jou dat
Samenwerking en vertrouwen Veiligheid - aansluiting - Warm en harmonieus - Open en uitnodigend - Wat vind jij ervan	Gemeenschappelijke visie - Meeslepend en visie - Saamhorigheid - Stel je toch voor dat

Hoe bewust ben jij je van je eigen stijl?

Iedereen heeft een bepaalde voorkeursstijl. Dat is niet goed en niet fout. Het helpt je wel om van jezelf te weten op welke manier je communiceert. Vraag hierover ook feedback aan je collega's of partner.

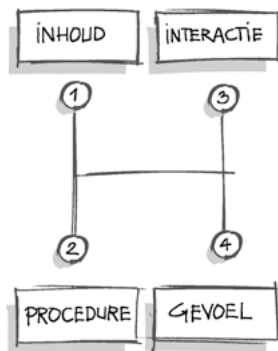
Hoe flexibel ben jij qua stijl?

Sommige situaties of mensen vragen om een andere stijl dan je voorkeursstijl. Wanneer je mensen moet enthousiasmeren, bijvoorbeeld bij de opstart van een opgave, past het waarschijnlijk beter om te communiceren richting Samenwerking en vertrouwen of Gemeenschappelijke visie, dan op basis van Beloning en straf. Wanneer iemand zijn afspraken niet nakomt, kan het echter bijzonder nuttig zijn om die laatste stijl juist wel te hanteren. Wees sensitief voor de situatie en experimenteer ook eens met een andere stijl.



VERRASSEND INTERVENIËREN OP HET JUISTE MOMENT

Iedereen komt wel eens in een situatie terecht waarin een gesprek niet helemaal loopt zoals gehoopt: we verzanden in details, een persoon voert doorlopend de boventoon, het verloopt wat stroef tussen personen, etc. Dat vraagt om een passende interventie. Daarbij kan je kiezen om op vier niveaus te interveniëren.



Figuur: vier interventieniveaus

Wanneer gebruik je het?

Interveniëren kan op elk moment.

Op inhoud – hoe doe je dat?

- Doorgaan op het onderwerp
- Vragen over het onderwerp stellen

- Vragen om een toelichting
 - Samenvatten; toetsen of je het begrijpt
- Bijvoorbeeld: kan je daar nog wat meer over vertellen?

Op procedure – hoe doe je dat?

- Een agenda voorstellen: "Zullen we eerst dit... en dan dat doen?"
- Een volgorde van behandeling/ gespreksonderwerpen aangeven

Bijvoorbeeld: dat besluit is vorige keer genomen, daar hoeven we het nu niet over te hebben.

Op interactie – hoe doe je dat?

Beschrijf wat je opvalt aan wat er gebeurt:

- Hoe gedraag ik me?
- Hoe gedraag jij je?
- Hoe reageren we op elkaar?
- Wat is de invloed op elkaar?
- Wat is typisch voor onze samenwerking?

Bijvoorbeeld: ik merk dat je afgeleid bent door je email.

Op gevoel – hoe doe je dat?

- Iets zeggen over wat je zelf voelt op dit moment
 - Iets zeggen over wat jij denkt dat de gesprekspartner nu voelt
- Bijvoorbeeld: ik merk dat je boos wordt.



LEREN EN ONTDEKKEN MET INTERVISIE

Intervisie is een methode om met een groep samen tot inzichten en oplossingen te komen voor een uitdagende situatie.

Wanneer gebruik je het?

Wanneer je vast zit in een bepaalde situatie, of wanneer je met anderen wil leren van een bepaalde situatie. Intervisie kan je inzetten wanneer je het prettig vindt.

10 stappen in 1 uur

1. De case-inbrenger schetst zijn probleemsituatie
2. Deelnemers stellen open (geen suggestieve!!) vragen.
De case-inbrenger beantwoordt alle vragen kort
3. Iedereen, ook de case-inbrenger, schrijft voor zichzelf het probleem op (zin start met "mijn probleem is")
4. De case-inbrenger waardeert de probleemformuleringen (warm, lauw, koud)
5. De case-inbrenger bespreekt "warme" formuleringen en maakt definitieve probleemformulering ("mijn probleem is dat ik.....")
6. Bespreken welke krachten, met name binnen de persoon, maken dat het probleem blijft/bleef bestaan?
7. Deelnemers formuleren per persoon 1 à 2 oplossingsrichtingen voor het probleem dat de probleemeigenaar gekozen heeft bij stap 5
8. Case inbrenger schrijft oplossingsrichtingen op
9. Case inbrenger geeft waardering van de aangeboden oplossingsrichtingen
10. Case inbrenger geeft aan wat hij ermee gaat doen



