

## Leerervaringen bij implementatie van veranderende werkwijzen bij bedrijfsvoering en beleidsvorming

*Het falen van hiërarchieën om de maatschappelijke problemen op te lossen noodzaakte de mensen om met elkaar te praten – en dat was het begin van netwerken.*

*John Naisbitt, Megatrends.*

### Context

Eén van de pijlers van het beleidsthema plattelandsvernieuwing is bestuurlijke vernieuwing. Het project bestuurlijke vernieuwing richt zich op het verkrijgen van nieuwe inzichten, met name ten behoeve van het bedrijfsproces van LNV.

*Inhoudelijke vraag:* inventariseer door middel van interviews leerervaringen en aandachtspunten bij het implementeren van nieuwe werkwijzen in de bedrijfsvoering/beleidsvorming.

### Aanpak

Via interviews de ervaringen inventariseren in verschillende organisaties. Er zijn zeven interviews gehouden, waarvan de aandachtspunten per gesprek in de bijlage zijn toegevoegd (LNV: DLG, P&O, DL, IKC; andere ministeries, belastingdienst, VROM; adviesbureau).

### Hoofdpijn uit de interviews

Allereerst vallen de zeer positieve reacties op, mensen praten graag over hun projecten/leerpunten. "Helpt mezelf ook alles weer eens van afstand te bekijken en op een rij zetten".

Hieronder staan de belangrijkste punten samengevat onder de kopjes: mandaat, organisatorische aandachtspunten, persoonlijke aandachtspunten.

### Mandaat

Mandaat is een belangrijk onderdeel in de gesprekken. Het gaat om je bewust te zijn bij wie je mandaat hebt voor het implementeren van de verandering en je af te vragen of dat ook het mandaat is wat je nodig hebt om de veranderingen te implementeren.

Bijvoorbeeld: Peagasus heeft gewerkt met sterk mandaat bij de leiding van het departement, bij DLG lag het in eerste instantie bij de regio-uitvoering.

Geen totaalmandaat in de organisatie nastreven voordat je begint.

### Organisatorische aandachtspunten

- Open communicatielijnen, formeel en informeel. Met de beslissers-laag en met de (uitvoerende) medewerkers.
- Verbanden tussen denkers en doeners meer en bewuster leggen.
- Nieuwe ideeën op managementniveau verbinden met betekenis voor de uitvoering en innovatieve kracht in de uitvoering bewust zoeken en benutten.

Aandacht voor het ontwikkelen van en deelnemen aan (nieuwe) netwerken. Zowel intern als extern. Faciliteren dat mensen elkaar zien en spreken werkt stimulerend. Intern: uitwisselen kennis en ervaring, elkaar inspireren bij dezelfde type projecten. Denken over innovatie instrumenten. Extern: voeding krijgen vanuit andere sectoren, leren van trajecten bij andere departementen, bijvoorbeeld pegasus bij VROM met betrekking tot interactieve beleidsvorming.

- Aansluiten bij concrete realiteit van medewerkers in het nu 'Low hanging fruit' (het benutten van de voor de handliggende kansen). Doen → laten zien dat het kan, geen analyserapporten schrijven en structuren bouwen.
- Veranderingen in werkwijze kosten inspanning en (veel) tijd: uren en doorlooptijd.
- Continuïteit vraagt bewust aandacht, het implementeren van een veranderende werkwijze is één, het consequent blijven toepassen is een ander verhaal. Er is gebleken dat we het nieuwe wel in woorden uitdragen, maar snel in oud gedrag terugvallen. Het "nieuwe" verankeren in onze houding en gedrag, vraagt veel discipline en tijd voor zelfreflectie (van individu en organisatie).
- Helderheid:
  - De noodzaak van de verandering voelbaar kunnen maken.
  - In startfase kaders en grenzen van de veranderingen aangeven, wat is de ruimte waarbinnen de veranderingen vorm dienen te krijgen.

- Niet richten op elkaar overtuigen → maar juist diversiteit accepteren. Er is verschil in mening, achtergrond, rol en verantwoordelijkheid waardoor de werkelijkheid verschillend wordt waargenomen. Laat de verschillen niet leiden tot strijd, maar benut die energie.
- Bewust inzetten personeelsbeleid. Opleiden van mensen, kiezen van projectleider en projectgroep, kwaliteiten bij aannemen van nieuw personeel, loopbaanbeleid, belonen initiatieven etc.
- Zorg voor zaken als evaluatie, monitoring van veranderingsproces.
- Werk aan de herkenbaarheid van een project wat de implementatie van de vernieuwing draagt.

### **Persoonlijke aandachtspunten**

- Voorbeeld gedrag, praktiseer zelf de werkwijzen die je probeert uit te dragen.
- Echte veranderingen worden gestuurd door mensen, werken aan betrokkenheid en houding is belangrijk.
- Lerende houding ontwikkelen: Kunnen omgaan met kritiek en onduidelijke uitkomsten, geduld opbrengen en het proces volgen in plaats van beheersen.
- Openheid, kennisdelende en communicatieve instelling zijn belangrijke randvoorwaarden.

“Veel mensen beginnen er enthousiast aan en vervolgens ontstaat er weerstand. Dat heeft te maken met onze overtuiging, we houden nergens koppiger aan vast dan aan onze overtuigingen, of ze nu juist zijn of verkeerd.

De fundamentele verandering zal plaatsvinden als de gedachten van de denker veranderen”  
A course in miracles.

Wietske Jeelof  
Afdeling Kennis Strategie en Communicatie

## **“Kies veelkleurige ballen en houdt ze in de lucht!!”**

*Credo van Louis Meuleman, projectleider Pegasus bij VROM*

Aanleiding voor VROM om werkwijze aan te passen was de overtuiging: onze werkwijze in beleidsontwikkeling past niet meer bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen in het werkveld van VROM.

### **Aandachtspunten**

- Het (strategisch) belang van een nieuwe werkwijze (zoals interactieve beleidsontwikkeling) moet breed worden ingezien/ervaren.
- Zet het op als een leerproces wat gaandeweg vorm krijgt. Laat activiteiten parallel lopen, niet opeenvolgend.
- Begin met “low hanging fruit”, houd je doelgroepen steeds in de gaten en begin met activiteiten die succesvol lijken. Dit geldt ook voor de mensen waarop je je richt. Er is een “vrienden van Pegasus” circuit opgestart, dat zich steeds verder uitbreidt.
- Begin met iets te veranderen, start niet met een analyserapport.
- Pegasus richt haar advies en begeleiding op reëel (lopende) pilotprojecten, sluit aan bij de realiteit van de medewerkers.
- Ga niet uit van diensten, maar van medewerkers van VROM. Praktiseer zelf de werkwijzen die je probeert uit te dragen.
- Organiseren van de verbindingen zodat er balans is tussen de arena's (politiek, maatschappij, intern VROM).
- Niet apart (cultuur-)veranderingstraject optuigen met procedures en begeleidingsgroepen. Maak een redelijk autonome flexibele projectgroep vanuit de organisatie, die haar eigen informele klankbord organiseert.
- Te snel vooruit hollen is een risico “je moet steeds het basispakket in voorraad hebben voor mensen die instappen”. Een basispakket aan informatie, maar ook het kunnen verplaatsen in hun houding en vragen.
- Korte, toegankelijke instrumenten produceren en verspreiden heeft goed gewerkt “20 tips voor interactieve beleidsvorming”, brochure “Voorbeeld startnotitie en projectplan”.
- Communicatieplan in vroeg stadium opstellen; ook voor het voorbeeldgedrag. Regelmatig breed van je laten horen; werkprogramma, pegasus journaal abonnement, voortgangsrapportages etc.
- Een aansprekend en herkenbaar beeldmerk, wat aangeeft waar het je in essentie om gaat, heeft goed gewerkt.
- Opvallende, creatieve kortdurende activiteiten; pegasus café, digitaal debat, pegasus lunches. Heeft als input, praatstof gewerkt en pegasus zichtbaar gemaakt.
- Inhoudelijke bijdragen: werkboek interactief projectmatig werken (laten) maken.
- Projectleiders die begeleiding kregen, verplichten zich hun ervaringen voor de organisatie inzichtelijk te maken en beschikbaar te stellen.
- Niet te veel zelf (willen) doen.  
“Dat punt/belang is ondergebracht bij pegasus dus komt wel goed.”
- Zelf te veel in handen houden qua uitvoering, maakt dat je oppervlakkig blijft. Nieuwe initiatieven opstarten en snel overdragen aan andere dan pegasus medewerkers of eventueel zorgen voor middelen om externen in te huren.
- Het proces proberen gaande te houden, daarvoor is nodig niet onder te sneeuwen in betrokkenheid bij uitvoerende projecten (veel ballen in de lucht).
- De DG/SG stellen zich positief stimulerend op en committeren zich aan de hoofdlijnen van het project. De communicatielijnen zijn kort en soms informeel.
- Je hebt mandaat op hoog niveau nodig en daarbij een werkbudget om bedachte acties deels door externen te laten uitvoeren.
- Betrekken alle niveaus: beleidsmedewerkers, projectleiders, middenmanagement, ambtelijke top en politiek.
- Pegasus projectleider is gedreven en kritisch, heeft zelf lef om overal binnen te komen en zoekt steeds naar de positieve kant/kansen van ontwikkelingen (bijvoorbeeld wisseling bewindslieden).
- Interne jaloezie van andere beleidsmedewerkers/middenmanagement als het traject goed loopt en op alle niveaus aandacht krijgt, kan remmend werken.
- Bij de start een nulmeting, gaande weg regelmatig de voortgang laten evalueren.

Naast het meegekregen schriftelijke materiaal, is er inzicht in hoe VROM interactieve beleidsontwikkeling tracht vorm te geven. In dit verslag staan alleen de punten die van belang zijn voor het leren met betrekking tot implementatie van nieuwe werkwijzen.

## Belastingdienst: continu en “organisch” veranderen

*Gesprek met Bob Fuchs en Rob Cornax van de belastingdienst, Ministerie van Financiën Den Haag*

### Context

De ingrijpende interne reorganisatie achter het gezicht van “Leuker kunnen we het niet maken, wel gemakkelijker” wordt momenteel opgevolgd door “Strax”.

De belastingdienst blijft in beweging, veranderen is een dynamisch en doorgaand proces.

Richting van de reorganisatie: meer doelgroepgericht, belastingplichtige meer als klant zien en één loket bieden en geïntegreerde behandeling (klant/bedrijf had voorheen met allerlei directies te maken).

“De omzetting van een naar binnen gekeerde organisatie in een naar buiten gerichte organisatie die de belastingplichtigen klant- en doelgroepgericht benadert. De drijfveer voor verandering kwam vooral vanuit het (top-)management.

De organisatie heeft een omslag +gemaakt van wettechnische benadering naar klantgerichte benadering met portefeuille-houders.

Er was een versnipperde aanpak, er werd dubbel werk gedaan → verlies aan capaciteit, doorlooptijd was te lang, dingen moesten bovenlangs (lange procedurele weg).

Na 15 jaar wordt nu gewerkt aan een nieuw traject “Straks”, omdat: externe veranderingen doorgaan, continue-innovatie van belang is, bestuurlijke transparantie gewenst is en effectiviteit en efficiëntie verder verhoogd kunnen worden.

### Aandachtspunten

- De omvang van misbruik en oneigenlijk gebruik van fiscale regelgeving werd vanaf 1973 politiek een steeds belangrijker thema. Ook intern in de Belastingdienst leefde dit besef en dat werd **de** belangrijke inhoudelijke motor achter veranderingen.
- Het functioneren en de positie van de Belastingdienst kwam in 1990 net niet politiek in discussie, het borrelde wel en dit gaf draagvlak voor veranderingen in interne werkwijzen.
- De DG zette de verandering in vanuit bedrijfsfilosofie en toekomstperspectief van de Belastingdienst.
- Antwoord van de organisatie: “met het bestaande personeel effectiever werken, dat kunnen we als in een aantal zaken wordt voorzien (sofinummer, automatisering + bijscholing)”. Hiervoor heeft de DG zijn gewicht in de strijd geworpen en dat is gelukt.
- **Leerpunten:**
  - Zorgen dat je niet meer zo vast raakt dat een zo diepgaande en ingrijpende verandering noodzakelijk wordt.
  - Externe prikkels zoals politieke druk legitimeren intern ingrijpende veranderingen.
  - Personeelsbeleid is belangrijk aangrijpingspunt om organisatieontwikkeling vorm te geven.
  - Zorg in de nieuwe situatie voor kansen en uitdagingen voor medewerkers, daardoor blijven ze eerder enthousiast en loyaal.
  - Niet alleen aan de top, maar breed dragers voor de verandering opleiden en faciliteren.
  - Als management voorbeeldfunctie vervullen, daarmee laten zien dat je het werkelijk serieus meent.
  - Beoogde veranderingen moeten concreet zichtbaar/voelbaar worden.
  - Randvoorwaarden zijn belangrijk: tijd, geld, faciliteiten zoals opleiding, ondersteuning, computers en gebouwen. Daarnaast is een goede motiverende sfeer belangrijk.
  - Ruimte voor inbreng van onderaf, om een deel van de vormgeving van het bedrijfsproces binnen de visie zelf in handen te nemen.
  - Zorgen dat innovatieve initiatieven in de uitvoering een kans krijgen en beschikbaar komen voor andere divisies (eventueel structureren).
  - Aandacht voor transparante interne communicatie.
  - Extern **en** intern monitoren van tevredenheid over en voortgang van veranderingen.
  - Resultaten zowel extern als intern definiëren en toetsen.
  - Management verantwoordelijk maken voor het slaan van een brug tussen beleid en uitvoering.
- Bedrijfsfilosofie: “de Belastingdienst staat midden in de samenleving : ‘civil-servant’ met de kernwaarden: betrouwbaar, vertrouwelijk en zorgvuldig”. De houding is naar buiten gericht.

- Automatisering greep diep in in de opgebouwde werkwijze. De papieren dossiers werden vervangen door een computer. Dit maakte de veranderingen voor iedereen voelbaar.
- Bij doorgaande verandering worden de emoties en weerstanden minder en de management vaardigheden ten aanzien van veranderprocessen groter.
- Een sfeer en randvoorwaarden creëren voor bewegen. Geld en tijd beschikbaar stellen vanuit de organisatie, appelleren op eigen verantwoordelijkheid en benutten van kansen: "architect van je eigen loopbaan", elke vier jaar mobiel zijn, onderlinge concurrentie inbouwen.
- De individuele klantbenadering werd ondersteund met conferenties en opleidingen voor het personeel.
- Bewust personeelbeleid gericht op gewenste veranderingen is belangrijk middel.
- Verloop van personeel is laag, het werk is spannender geworden, de mogelijkheden zijn breder en de faciliteiten qua opleiding, computers, meubilair en gebouwen zijn verbeterd.
- Minder werken met blauwdrukken (precies geplande veranderingen en structuren) en meer toe naar "rooddrukken" (heldere visie op doelen en perspectief, randvoorwaarden creëren en zelf op uitvoeringsniveau in de regio meer invullen. Resultaat moet hetzelfde zijn (landelijke eenheid in uitvoering), de weg er naar toe kan verschillen.
- Zoeken naar een hanteerbare praktijk waar rood- en blauwdrukken naast elkaar en in wisselwerking met elkaar een rol vervullen.
- Investeren in dragers van verandering op management niveau (voorlopers met motivatie en ideeën selecteren en opleiden). Leerpunt: "we zijn hier te snel mee gestopt, achteraf ook plaatsvervangende afdelingshoofden mee moeten nemen". In het begin is een goed werkend koppel aan de top van eenheden/districten belangrijk.
- Succesfactor bij de veranderingen is dat je het werkelijk meent en dat als management ook laat zien. Soms vermoeden de medewerkers een dubbele agenda. Weerklankgroepjes toetsen haalbaarheid van ideeën.
- Transparantie zowel extern als intern versterken; appèl op loyaliteit en eigen inbreng, verantwoording naar elkaar afleggen.
- Straks: radicalisering van concepten die al zijn ingezet: meer procesgericht, over divisies heen werken, doelgroepgericht (één loket) en risicobeheersen daar waar meest nodig is.
- Innovatie in een dienst meer benutten, synergie tussen divisies bevorderen. Succesvolle aanpassingen in werkproces bij ene divisies doorlaten stromen naar andere divisies. Meer contact en uitwisseling stimuleren, "schotten slechten".
- Landelijk beleid zorgt voor visie, regionale beleid concretiseert via kleine overzichtelijke begrijpelijke stappen. Betrekken van alle niveaus en hen stimuleren met vernieuwende werkwijzen te experimenteren.

## “Op weg naar Lhasa”

*We zijn zelf als P&O medewerkers ‘op weg’ in het leren van bewust nemen van eigen verantwoordelijkheid. Wat is mijn weg naar Lhasa? Ik weet waar ik nu sta, ik weet mijn bestemming, ik zoek mijn weg.*

*Ben Kosse, organisatieadviseur van P&O, ministerie van LNV*

- Het stimuleren van het nemen van eigen verantwoordelijkheid op alle niveaus is vanuit P&O belangrijk aangrijpingspunt bij organisatieveranderingen. Eigen voorbeeldgedrag is daarbij wezenlijk: “Zelf doen wat je probeert uit te dragen”.  
Aansluiten bij wat er is.
- Inhoud en proces gelijktijdig oppakken. Niet losse, kunstmatige situaties creëren, maar de nieuwe benadering (bijvoorbeeld interactieve beleidsontwikkeling) inbedden in de realiteit van de betrokken medewerkers.
- Activiteiten laten aangrijpen bij wat er nu speelt in de belevingswereld van betrokkenen en dan stap voor stap het proces laten evolueren, daarbinnen zorgen dat ieder de eigen verantwoordelijkheid kan nemen.  
ORGANISATIE INBEDDING
- “Als de top er geen belang bij heeft kun je willen wat je wilt”.
- Als je voordat je begint met iets nieuws commitment tot in de top wilt hebben, loop je kans te verzanden met je idee. Begin vanuit aansluiting op de energie die rondom een thema/vernieuwing aanwezig is. Vanuit de resultaten vervolgens via heldere communicatie werken aan commitment bij de top.
- Niet structuren bouwen voordat je aan implementatie begint, die werken in de hand dat betrokken partijen elkaar niet meer kunnen zien (beleidsontwikkeling, staf, uitvoering etc.) Laat het maximaal ter plekke tijdens een beleidstraject gebeuren. Methodiek van “action-learning” c.q. AGORA-team uit signalendag.  
HOUDING EN WERKWIJZE
- Bewustzijn van de houding waarmee we met elkaar aan het beleidsproces vormgeven. Krijg en neem ik de ruimte om mijn inbreng optimaal te leveren.
- Houding ontwikkelen van: “nieuwsgierig naar de ideeën van de anderen luisteren”.
- We willen het bij LNV teveel eens zijn. Elkaar overtuigen van de manier waarop je zou moeten kijken. “Ik denk dat we toe moeten naar begrip voor de verschillende rollen, omgeving, positie, context”.
- Gespreksfora over inhoudelijke onderwerpen organiseren; mensen bij elkaar brengen. Verschillen in manier van kijken respecteren en elkaar helpen (nieuwe) inzichten te krijgen. Zorgen dat ieder z’n bagage tot z’n recht kan komen (inhoudelijke bril, stafbril, juridische bril etc.).
- Meerdere wegen naar het resultaat onderkennen en toelaten.
- Respect hebben voor de (menselijke) diversiteit, dat accepteren en een manier vinden om mee om te gaan. Minder nadruk leggen op het overtuigen van de ander(en) van ons/mijn gelijk, zowel qua inhoud als wat betreft de aanpak.
- Niet overtuigen maar zelf gaan doen en zorgen dat de uitvoering goed is.
- Projectmatige aanpak veel ruimte geven in de bestuurlijke vernieuwing.
- De relatie tussen (interne) opdrachtgever en opdrachtnemer levert vaak onduidelijkheid op. Mag de opdrachtgever wel echt meedenken en sturen?  
Stappen we als opdrachtnemer niet te snel in de verdediging bij reacties vanuit de opdrachtgever?
- Vanuit de leiding en onderling naar expliciet maken van de waardering voor inzet en resultaten van veranderende werkwijzen. Ook aanspreken op waar het is blijven liggen en willen weten waarom.

## **“Dingen komen samen; tijd en mensen waren daar, de methodiek DIALOOG is van binnenuit begonnen“**

*Gesprek met Gerda Steenhuis, communicatieadviseur bij Dienst Landelijk Gebied*

### **Aanleiding en context**

Het verminderende draagvlak voor het gebruikelijke landinrichtingsinstrumentarium. In Zeeland werden bijvoorbeeld in korte tijd twee ruilverkavelingen afgestemd. Er was ruimte(noodzaak) voor verandering. Evaluatiegesprekken met betrokken personen bij Zeeuwse ruilverkavelingen, participatie in een project “landschappelijke inpassing” met behulp van de methodiek Infracplan van Rijkswaterstaat, waren aanleiding om als DLG regiogericht een experiment te doen met een interactieve aanpak (Schouwen-Oost). De nieuwe projectmanager was erg enthousiast, de voorzitter van de landrichtings commissie stond er open voor, de gedeputeerde van de Provincie was positief en DLG wilde een andere aanpak.

De principes van Infraclab (openheid, wederkerigheid, in vroeg stadium starten etc.) zijn toegepast op DLG-situatie en kregen de naam DIALOOG. Er is DLG eigen veel informatiemateriaal (op schrift en video) over hun methodiek en de toepassing ervan.

### **Aandachtspunten**

- DLG is een organisatie met een grote traditie in voorlichting en inspraak, maar dat is niet hetzelfde als interactieve planvorming.  
NB: de precieze werkwijze van DIALOOG staan niet in deze gespreksweergave.
- Het bedenken en toepassen van de DIALOOG methodiek gebeurde gelijktijdig.
- Het is begonnen als een eiland van binnen uit. Er was steun van de gedeputeerde, draagvlak bij de directeur is later ontstaan toen er iets tot stand was gebracht.
- Het is maatwerk, elke situatie is anders (voorgeschiedenis, cultuur in de streek, motivatie betrokken mensen, aard van de problematiek, schaalgrootte betreffende gebied).
- Aansluiten bij het willen werken vanuit deze principes. Het is belangrijk dat de projectmanager enthousiast is voor interactieve aanpak.
- De interactieve werkwijze is als een virus door de organisatie gegaan, vanuit een landelijke groep die betrokken was bij het Zeeuwse experiment. Deze personen hebben veel energie en inspiratie opgedaan, waarmee ze in hun eigen provincie verder zijn gegaan. Je kunt niemand de interactieve aanpak aanpraten.
- Interactief werken vraagt andere houdingen. Vaardigheden: kunnen en willen luisteren, gevoelig zijn voor signalen, kunnen loslaten (eigen standpunt), flexibiliteit, risico's durven nemen, met verschillende type mensen en hun belangen kunnen omgaan (van gedeputeerde tot boer), met een open einde kunnen werken. Opleiden en trainen is onderdeel van de implementatie van deze werkwijze.
- Er is door het management geld en middelen beschikbaar gesteld voor opleiding en begeleiding. Landelijk is er een adviesteam, waarop de regionale projecten een beroep kunnen doen en de ervaringen uit de voorbeeldprojecten worden door het adviesteam verder gebracht. Het netwerk van interactieve DLG-ers breidt zich uit. Landelijk zijn twee procesbegeleiders aangesteld om o.a. DIALOOG verder te implementeren.
- Er wordt opgeleid zodat je “interactieve aanpak begeleiden” als een specialisatie kan gaan zien. Medewerkers die willen (enthousiast zijn) kunnen worden opgeleid. Zij kunnen vervolgens worden ingezet in eigen en andere regio's op hun specialisatie “interactieve aanpak begeleiden/vormgeven”. Er ontstaat een zich uitbreidende pool van interne deskundigen (facilitators).
- Als je intern ook een open en interactieve opstelling kiest, zie je anderen dan je had verwacht aansluiten en zich ontplooien tot een goede begeleider van interactieve planvorming. Secretarissen en tekenaars doen mee in de pool en vinden nieuwe inspiratie om vanuit hun vak bij te dragen (verslagleggen, schetsen en cartoons).
- Je hebt ruimte nodig om te experimenteren, je moet vertrouwen krijgen en door je organisatie gedekt worden.
- Momenteel wordt een tandje hoger ingezet op “veertien voorbeeldprojecten” waar alle provincies aan meedoen.  
Na de eerste successen is er een landelijke projectgroep PROLOOG ingesteld, die zich breder



heeft georiënteerd met betrekking tot interactieve planvorming, met het management heeft overlegd en ideeën heeft ontwikkeld hoe DLG ermee verder kan.

- Streven is dat de accountmanagers van DLG interactieve aanpak zien als een DLG-product.
- Nieuwe belangstellenden een kans blijven geven het eigen te maken, maar dring het niet op, maak het niet heilig en verplicht voor een ieder.
- Het niet overal zo willen doen, het moet passen. Enkele criteria:
  1. Complexere problemen met meerdere partijen.
  2. Er moet voldoende beleidsruimte zijn voor beïnvloeding.
  3. Er moeten tijd/geld en middelen worden vrijgemaakt (als je a zegt moet je ook b zeggen).
  4. Er moet commitment zijn bij de opdrachtgever (provinciaal bestuur, waterschap, LNV).
  5. Geschiedenis/ cultuur van het gebied.
- Een valkuil is dat een projectteam het niet consequent en continue volhoudt, maar terugvalt in oude werkwijze/opstelling. Daarop moet men heel alert blijven, anders verlies je de geloofwaardigheid. Wellicht eenzelfde team (cruciale) mensen gedurende de hele looptijd op het project laten zitten.
- Interactieve **plan**vorming is eenvoudiger (concreter) dan interactieve **beleids**ontwikkeling.

Opmerking: Interactieve benadering heeft momenteel breed in de samenleving aandacht, er zijn andere partijen met veel know-how.

De Rijks Voorlichtingsdienst heeft veel kennis van c.q. ervaring met interactieve beleidsvorming, evenals het Instituut voor Publiek en Politiek. Ook diverse gemeenten zetten deze werkwijze in.

## **“Dit is het filosofenkamertje, a room with a view”**

*Gesprek met Sim Visser en Ward de Meulemeester van DLG*

- Mensen veranderen doordat ze geraakt worden in iets waarmee ze zich persoonlijk verbonden voelen.
- Mensen openen zich vaak als er echt aandacht is voor wat zij vinden, als hun mening ertoe doet.
- Verandering begint vanuit jezelf en loopt altijd via mensen, niet via structuren en procedures.
- Gesignaleerde ontwikkeling: voorheen waren nieuwe nota's de output van een deskundigen debat. Nu is de intentie bij bijvoorbeeld de NBL-nota om ruimte te geven aan de samenleving om inbreng te leveren. Ruimte voor inbreng van andere belangen en manieren van kijken naar de werkelijkheid. Wat raakt mensen, wat verwachten zij van natuur, zit natuur ook in de mens? (o.a. burger als ervaringsdeskundige).
- Wat verwachten mensen/burgers van natuur. Mensen hebben behoefte aan continuïteit. Net als bij cultuur/bouwstijlen: mens wil een eigen stempel voor het nageslacht achterlaten.
- Wat raakt jezelf als medewerker in een project, benoemen en uitwisselen wanneer dit project voor jou als betrokkene zinvol/succesvol is. Dat levert energie en “twinkelende oogjes”.
- Respect voor elkaars visie, erkenning van verschillende natuurbeelden.
- Als overheid uiteindelijk wel een keuze maakt waar je energie en geld in investeert: geraniums versus de Waddenzee. Welke principes liggen ten grondslag aan keuzen: vrijheid, rechtvaardigheid en duurzaamheid?
- DLG is een organisatie op zoek naar zichzelf. Er is verwarring en ongerichte vernieuwingsdrang. We willen terug naar “wat zijn de tijdloze krachten en waarden in de overheidsorganisatie voor landinrichting”.  
Wat zouden wij vertellen in een buitenaardse samenleving over waar DLG voor staat.

## “Gezond boerenverstand mobiliseren”

*Enkele aandachtspunten uit gesprek met Bert Visser,  
Rijnconsult Management van Business Operations*

Brede ervaring vanuit adviesbureau met implementatie van veranderende werkwijzen in organisaties. Deze mede ontwikkelen en uitvoeren. Voorbeelden: DSM, AKZO, Shell .

### Aandachtspunten

- De afstand tussen (organisatie-)beleid maken en de betekenis voor de uitvoering is vaak (te) groot.
- Er is gebrek aan verbinding tussen mooie principes en concepten op beleidsniveau en de ervaren knelpunten in de uitvoering.
- Het management is soms als een dirigent die met de rug naar het orkest staat. De boodschap wordt niet begrepen, de activiteiten worden als niet haalbaar gezien. De resultaten klinken als een kakofonie.
- De doelstellingen van een onderneming zijn als verre bakens en missen de vertaalslag naar concrete invulling op werkvloerniveau.
- De kloof tussen managementniveau en uitvoering wordt onbewust in stand gehouden: verbinding en contact willen leggen tussen geledingen in organisaties is belangrijk voor zichtbare (merkbare) veranderingen.
- Methodisch faciliteren van het in elkaars huid willen en kunnen kruipen biedt perspectief.
- Er is veel kennis en inzicht in organisaties die onbenut blijft, door de kloof tussen de conceptuele denkers en het toepassingsniveau. Ze lopen niet mee in de ontwikkelingsfase en begrijpen elkaars taal en manieren niet.
- Mensen bij elkaar brengen en tot echt contact laten komen levert veel winst op. Niet de uitvoering laten passen binnen de concepten, maar concepten willen maken die passen binnen de uitvoeringsrealiteit van de medewerkers.
- Samen vormgeven aan kleine haalbare (tussen-)stappen in de weg naar de nieuwe situatie is mijn inzet. Daar verdien ik mijn effectiviteit.
- In organisatieontwikkelingsland volgen de “Hypes” elkaar op, het een heeft nog geen vorm gekregen of een nieuwe lijn wordt al ingezet.

Voorbeeld: kwaliteit is uit, manufacturing excellence is “het”. Eigen onderzoekje toont aan dat beide op de werkvloer eigenlijk op hetzelfde neerkomen. De winst voor de organisatie zit in het optimaal inzetten van mensen.

- Er wordt te weinig gezocht naar de kern van veranderingen, om dit vervolgens effectief in te bouwen in het handelen van de medewerkers.
- Het tempo van verandering en nieuwe concepten ligt hoog in Nederlandse bedrijven, de tijd wordt niet gegund naar de inpassing van de veranderde werkwijze toe te groeien. Dit veroorzaakt spanning in de organisaties.
- Als externe adviseur is het belangrijk om niet in de lijn te gaan staan, maar omstandigheden te creëren waar men (lieft samen) tot probleemherkenning komt.
- Bij de opdrachtgevers (meestal het management) commitment op resultaat vragen, wat is hun rol/bijdrage in de verandering? Het moet niet zo zijn dat de externe trainer/adviseur het probleem in eigendom neemt.

## Implementatietraject PROFEIT, een tijdsregistratiesysteem

*Gesprek met José Dijkstra, IKC-Landbouw*

**Profeit is bedoeld als sturings- en controle-instrument op grote geheel en niet op individueel niveau. Kwantificeren inzet gekoppeld aan directies.**

Ontstaan vanuit behoefte management vanuit zichtbaar maken van en onderhandelen over IKC werk.

Procesprobleem vanuit de invoering:

Medewerkers voelen zich individueel gecontroleerd, zien de noodzaak niet. Gevolg is dat er sociaal wenselijk ingevuld wordt. Voelen dat een ander macht krijgt over jouw "eigen" tijd en dat levert weerstand. Big brother is watching you.

Belangrijk is dat het management profeit "draagt" naar de organisatie. In het verleden is de terugkoppeling van totaalcijfers naar medewerkers onvoldoende geweest, waardoor het nut niet ervaren wordt.

1. Management kan meer nadruk leggen op het motiveren van mensen en terugkoppeling van resultaten. Het zou tweerichtingsverkeer kunnen zijn.
2. Cultuuromslag naar outputgericht werken. "oude taken" voorlichtingsgericht afstoten. Reorganisatie leidt tot andere missie, daar meer bewust van zijn als management en medewerker. Bij het volgen van de voortgang van dit proces kan profeit een hulpmiddel zijn.
3. Den Haag legt de taken op, je moet via tijdsbesteding kunnen aantonen wat je doet.

### Leerpunten

- Management teamlid in de implementatiegroep opnemen.
- Houd rekening met sfeer in de organisatie, gekoppeld aan timing introductie nieuwe werkwijze.
- Lever maatwerk:  $I(NHOUD) \times A(CCEPTATIE) = EFFECT$ . Acceptatie heeft te maken met: Wie brengt het, Hoe breng je het (raakvlak met belevingswereld van de medewerkers), wanneer zet je de implementatie in.
- Wees je ervan bewust dat je een werkwijze implementeert en het systeem daarbij een hulpmiddel is.
- Bewust bezinnen op de kansen en bedreigingen van je traject.
- Meer prioriteit en aandacht voor psychologische effecten van het traject.
- De impact van de nieuwe werkwijze op de menselijke kant wordt vaak onderschat.
- Vaak wordt de vernieuwing vanuit één gezichtspunt bekeken, bijvoorbeeld puur vanuit bedrijfsvoeringskant.
- "Wholehearted": Onvoorwaardelijk ja. Als manager niet nee zeggen maar ook niet ja doen.
- Bovenstaande is ideaal gezien, maar er zijn spanningsvelden, de praktijk leert dat het snel moet en niet te veel tijd en geld mag kosten.
- Weerstand is niet helemaal te voorkomen, hoort bij een veranderingstraject.

### Positieve punten

- Er zijn altijd medewerkers die zich conformeren, okay ik doe het omdat het MT het vraagt. Dit werkt door naar anderen en dat kun je benutten.
- Traject liep volgens planning.
- Een implementatie traject kost tijd in uren en bepaalde termijn. Is een soort autonoom proces: geduld.
- Er was, zei het onvoldoende, aandacht voor de psychologische kant van het invoering van een nieuwe werkwijze.

## **“Maatwerk en coachen op persoonlijke kwaliteiten”**

*Interview bestuurlijke vernieuwing Marleen van Gogh, Directie Landbouw, LNV*

Interne trajecten in het kader van een lerende organisatie, zoals: “Oor in Brussel, één been in Den Haag, één been in de praktijk etc.”.

Aanleiding was de reorganisatie, die vroeg om meer rechtstreeks en scherper aansturen van medewerkers (o.a. op kwaliteiten). Om dit te ondersteunen is gekozen voor: “incompany trainingen”. Een interne coördinator ontwerpt en organiseert, externen of collega’s verzorgen de inhoudelijke input.

### **Aandachtspunten**

- Eerst nadenken wat je als organisatie(onderdeel) wilt, wat is de richting. Afpellen → en weer opbouwen: doelen en hoe zijn ideeën over de aanpak.
- Mandaat en betrokkenheid bij de directeur is belangrijk. Als coördinator persoonlijk contact met deze opdrachtgever hebben. Korte (informele) lijnen.
- MT moet erachter staan en prioriteit toekennen: menskracht en geld vrijmaken.
- Heldere concrete projectopdracht samen opstellen.
- Al werkende weg opzetten. Het is gegroeid in het tempo van de organisatie. Duidelijke structuren wel gewenst met betrekking tot financiële verantwoording.
- Essentie in dit type leertrajecten is het leveren van maatwerk aan deelnemers.
- Aanpak incompany trainingen moet passen in LNV-cultuur.
- Doen, medewerkers in actie ondersteunen. Papier werk minimaliseren.
- Streven is optimaal gebruik maken van de kwaliteiten die je in huis hebt.
- Het persoonlijke is belangrijk in deze functie en trajecten. Aandacht voor mensen is belangrijker dan de inhoud. Inhoud is wel het voertuig.
- Gaande weg is er steeds meer aandacht voor persoonlijke leren in het traject “één been in Den Haag” gekomen.
- Als medewerker weten wat je wilt in je werk en bewust bezig met persoonlijke leerpunten. Levert hogere motivatie.
- Bewustzijn van eigen rollen en kwaliteiten in het functioneren is belangrijk.
- Het is belangrijk dat er een coördinator is. Als coördinator: veel in de organisatie rondlopen, herkenbaar en beschikbaar voor medewerkers met vragen zijn. Acceptatie in de rol van begeleider/coach van het directie traject. Men moet vertrouwen in je hebben.
- Kwaliteiten begeleider/coördinator: rode lijn bewaken, overzicht kunnen houden, helikopterview toepassen, goed kunnen organiseren, spiegel (kunnen) voorhouden, dezelfde taal als deelnemers spreken, met verschillende petten kunnen omgaan, niet gevoelig zijn voor hiërarchie.
- Het kost veel tijd om “incompany trainingen” te organiseren en steeds bij te werken.
- Merkbare effecten: kwaliteit van werken wordt beter, de contacten tussen beleidsmedewerkers onderling zijn toegenomen, DL is meer een club. Elkaar steunen in het vinden van de eigen weg in de beleidscyclus.