



# Evaluatie van het experiment 24 uur online kennisdelen en een reflectie op de lessen

door Kennis in het groot / Rijksprojectacademie



Rijksprojectacademie



Kennis in het groot.



## Inleiding

Op 13 en 14 maart 2014 hebben zes projectmanagers zich vierentwintig uur lang gebogen over een vraagstuk, fysiek afgesloten van de buitenwereld, maar online verbonden.

Het doel van het experiment was onderzoeken of het gebruik van sociale media en onlinemiddelen in de wereld van publieke bouw- en infraprojecten geschikt is voor kennisuitwisseling om tot verdieping van een vraagstuk en oplossingen te komen.

Een experiment voer je uit om ervan te leren. In deze evaluatie staat daarom de vraag centraal:

### **Wat hebben we geleerd van het experiment 24 uur online kennisdelen (24 uur OKD)?**

Met het oog op de vier verschillende dimensies van het experiment, splitsen we de vraag op:

1. Wat hebben we geleerd over het vraagstuk?
2. Wat hebben we geleerd van het social media-gebruik?
3. Wat hebben we geleerd van samenwerken binnen een team?
4. Wat hebben we geleerd van de uitvoering van het experiment?

In de volgende hoofdstukken evalueren we per dimensie de uitkomsten van het experiment.

### **Oorsprong**

In 2013 spraken we met een aantal enthousiaste deelnemers uit ons netwerk over onze ideeën om online kennisdelen te onderzoeken en te stimuleren. Ook hielp deze groep ons om op een leuke en innovatieve manier de voordelen van online kennisdelen bij projectmanagers en -teams onder de aandacht te brengen.

Door inspirerende voorbeelden, zoals 'Hackathons' en 'Innovatielabs' van onder andere Harvard, kwamen we op het idee om projectmanagers 24 uur met alleen hulp van online en media een complex vraagstuk te laten oplossen.

Het experiment is samen met deelnemers uit ons netwerk tot stand gekomen. Met hulp van hun denkkraft, connecties en inzet is 24 uur online kennisdelen een geslaagd experiment geworden.

## Inhoud

---

1. De lessen over het vraagstuk	4
1.1 De opdracht	4
1.2 De uitvoering	4
1.3 De resultaten	4
1.4 Nadenken over de resultaten	5
1.5 Reflectie vanuit King/RPA	5
<hr/>	
2. De lessen over het social media-gebruik	7
2.1 De ervaringen van de deelnemers	7
2.2 Tips en adviezen van online-experts	7
2.3 Nadenken over het gebruik van social media	8
2.4 Reflectie vanuit King/RPA	8
<hr/>	
3. De lessen over samenwerken binnen een team	9
3.1 De ervaringen van De Zes	9
3.2 Gedachten, tips en adviezen van volgers	9
3.3 Nadenken over het samenwerkingsproces	10
3.4 Reflectie vanuit King/RPA	10
<hr/>	
4. Lessen over de uitvoering van het experiment	11
4.1 De voorbereiding	11
4.2 De uitvoering	11
4.3 Nadenken over de uitvoering van het experiment	11
4.4 Reflecties vanuit King/RPA	12
<hr/>	
BIJLAGE 1: 24 uur online kennisdelen: de opdracht	13
BIJLAGE 2: Aanbevelingen over inhoudelijke vraagstuk, met citaten	16
BIJLAGE 3: Ervaringen met online kennisdelen, met citaten	21
BIJLAGE 4: Aanbevelingen voor online kennisdelen, met citaten	23
BIJLAGE 5: Deelnemerservaringen met het proces, met citaten	25
BIJLAGE 6: Reflectie op en advies over het samenwerkingsproces, met citaten	27

---

# 1. De lessen over het vraagstuk

## 1.1 De opdracht

Het inhoudelijke vraagstuk waarmee de deelnemers aan de slag gingen, ging over samenwerking tussen overheden bij bouw- en infraprojecten:

Hoe verkrijg en behoud je als projectteam binnen het complexe samenspel tussen verschillende overheden de regie op de samenwerking met en tussen deze overheden, zodanig dat je de opgave waarvoor je besteld bent binnen de afgesproken kaders kunt realiseren?

Projecten verschillen sterk in de mate van en type draagvlak. Hoe ondersteun je binnen je regierol de overheidssamenwerking bij verschillende projectprofielen (draagvlakmodel, technisch model, missionair model en arenamodel)? Welke indicatoren herken je in de overgang naar een ander projectprofiel, en hoe acteer je daar vervolgens op om de regie in je project te behouden?

Deze achtergrond wordt nader toegelicht in de volledige opdracht (bijlage 1), met een schematische weergave van de projectprofielen.

Nadrukkelijk is de deelnemers gevraagd om bij de opdracht op zoek te gaan naar concrete handelings- en interventieadviezen om in de praktijk toe te passen. En dan het liefst met een meervoudige, verdiepende blik. Dus niet alleen: wat moet je doen? Maar vooral ook: hoe doe je dat dan? Ook zijn de deelnemers aangespoord om verdieping te zoeken.

Het experiment bood een goede gelegenheid om projectmanagers uit het netwerk de ruimte te geven om vanuit hun dagelijkse projectpraktijk aanvullende vragen aan de deelnemers voor te leggen:

- Hoe behoud je het gewenste tempo in je project, als andere overheden tegelijkertijd ook vragen om zorgvuldige afstemming en samenwerking? (Stijn Lechner, gemeente Amsterdam)
- Hoe ga je om met risico's die bij jouw organisatie liggen, maar door andere overheden beheerst moeten worden? (Cor Beekmans, RWS)
- Hoe leg je afspraken tussen twee overheden vast en hoe zorg je ervoor dat deze afspraken worden nagekomen, ook bij wisselend bestuur? (Jan Rienstra, RWS)
- Hoe betrek je stakeholders in alle fasen van je project, niet alleen in het begin, maar ook later bij contractvorming en realisatie? Een belangrijke stakeholder is de netwerkbeheerder, die op het eind van de realisatie het netwerk overneemt. (Wim Leendertse, RWS)

## 1.2 De uitvoering

In het 24 uur OKD zijn de deelnemers via allerlei digitale middelen op zoek gegaan naar verhalen, best practices, ervaringen, et cetera – alles wat bij zou kunnen dragen aan antwoorden op het vraagstuk. Het leidde tot een enorme hoeveelheid informatie, waaruit ze een aantal hoofdlijnen destilleerden, en tot een aantal concrete aanbevelingen kwamen. In het laatste uur van het experiment presenteerden de deelnemers in een DWDD-achtig programma hun ervaringen en bevindingen, voor een 'fysiek' publiek en via de livestream waarop het hele event een etmaal lang te volgen was.

## 1.3 De resultaten

In de periode na 24 uur OKD hebben de deelnemers de inhoudelijke resultaten geordend in een 'oogstdocument'. Vanuit King/RPA hebben we dit ook gedaan. De analyses overlappen elkaar logischerwijs veel, maar elk document geeft toch net even een andere kijk.

### **Tien aanbevelingen**

Op basis van alle online gesprekken over, en reacties op het complexe vraagstuk, komen uit beide analyses tien aanbevelingen naar voren.

1. Benader de opdracht vanuit de volledige context, in de volle breedte.
2. Verzamel de juiste mensen om je heen: let hierbij op samenwerkingsvaardigheden en diversiteit.
3. Investeer in de relatie en neem daar veel tijd voor.
4. Leef je in de ander in door écht te luisteren naar wat hem bezighoudt en neem zijn belangen serieus.
5. Ga met elkaar op zoek naar gemeenschappelijkheid in belang, ambitie en taal, maar wel met respect voor elkaars eigen belangen en kerntaken.
6. Kijk vanuit mogelijkheden, niet vanuit onmogelijkheden.
7. Wees open en transparant: deel je kennis en vragen met anderen.
8. Organiseer de governance in en rond je project heel bewust.
9. Heb oog voor cultuuraspecten binnen de samenwerking.
10. Ga spanningen niet uit de weg.

In bijlage 2 zijn de aanbevelingen verder verrijkt met citaten van experts en ervaringsdeskundigen die een inhoudelijke bijdrage leverden aan het experiment. De aanbevelingen die buiten de top tien vallen, zijn op dezelfde manier als bloemlezing bijgevoegd.

### **1.4 Nadenken over de resultaten**

Wat vinden we zo op het eerste gezicht van de inhoudelijke resultaten? Om te kunnen beoordelen in hoeverre het doel van 24 uur OKD op dit gebied behaald is, hebben we een aantal vragen geformuleerd.

In welke mate...

- ...zijn de resultaten verrassend en vernieuwend?
- ...zijn de deelnemers erin geslaagd om tot concrete handelings- en interventieadviezen te komen?
- ...zijn de deelnemers erin geslaagd om het vraagstuk vanuit een meervoudig perspectief te benaderen?
- ...zijn de deelnemers erin geslaagd om tot verdieping van het vraagstuk te komen?
- ...zijn de deelnemers erin geslaagd om de 'hoe-vraag' te beantwoorden: wat moet je doen, en hoe doe je dat dan?
- ...hebben de resultaten tot praktisch toepasbare inzichten geleid?
- ...zijn met deze resultaten de praktijkvragen van Stijn Lechner, Cor Beekmans, Jan Rienstra en Wim Leendertse beantwoord?

### **1.5 Reflectie vanuit King/RPA**

Marcel Hertogh (TU Delft) daagde de deelnemers uit om aan het eind van de 24 uur met iets vernieuwends te komen. Is dat gelukt? De deelnemers zelf vinden van niet, zoals blijkt in hoofdstuk 3. Nee, echt vernieuwende inzichten heeft het experiment niet opgeleverd, maar wel een rijke en inspirerende schat aan praktijkverhalen, die meer voeling geven als de aanbevelingen concreet toegepast gaan worden.

De aanbevelingen zijn vrij abstract, maar de uitgewisselde verhalen bevatten soms zeer praktisch toepasbare inzichten. Zo benoemde Louis Prompers het besluit om een boswandeling te maken om nader tot elkaar te komen. In bijlage 2 lees je soortgelijke aanknopingspunten.

We zadelden de zes projectmanagers op met een behoorlijk abstract vraagstuk. De keuze viel op een onderzoeksvraag. Wat opviel, is dat de deelnemers de vraag nog abstraheerden tot 'hoe kun je samenwerking tussen overheden organiseren?'. Zo maakten ze het zichzelf moeilijk om tot concrete aanbevelingen te komen.

De specifiekere vragen uit de praktijk van de vier projectmanagers hadden wellicht kunnen helpen, maar de deelnemers lieten die links liggen.

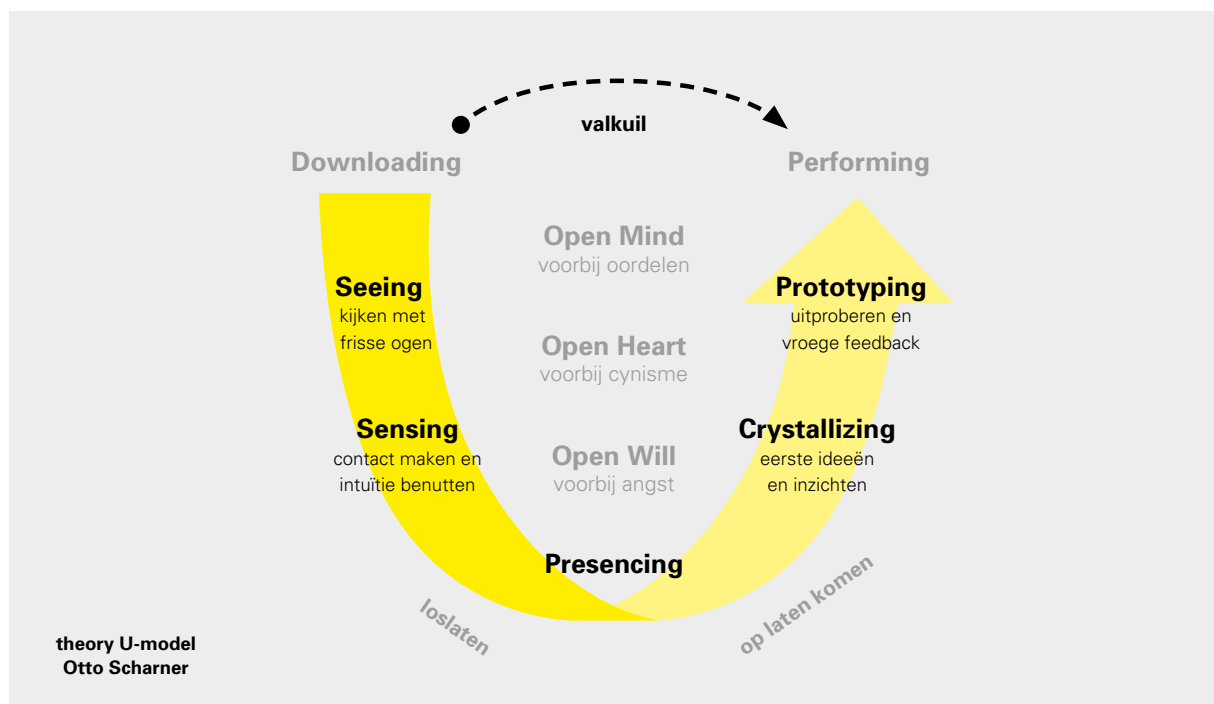
Hoe komt het dat de deelnemers niet tot echte verdieping van het vraagstuk gekomen lijken te zijn?

Mogelijke verklaringen zijn:

- De deelnemers hadden eerst tijd nodig om elkaar te leren kennen. Het was lastig om het groepsdynamische proces parallel te laten lopen met het inhoudelijke analyseproces.
- De vraag was te abstract en veelomvattend.
- De deelnemers hebben de vraag welgevoegelijk aangenomen en op geen enkele wijze ter discussie gesteld of nader geanalyseerd.
- Doordat een goede vraaganalyse of -specificatie uitbleef, werd voor de volgers niet duidelijk wat de deelnemers nu echt wilden weten.
- Te snel kwamen te veel impulsen van buiten, waardoor de deelnemers geen of nauwelijks de tijd hadden om de vraag te beschouwen.
- Tijdens de Skype-gesprekken werd niet echt doorgevraagd, wellicht omdat de deelnemers niet precies wisten waar ze naar op zoek waren of omdat hiervoor de tijd ontbrak.
- De deelnemers zijn vooral op zoek gegaan naar 'best practices', succesverhalen dus, terwijl je juist van fouten ook veel kunt leren. Delen van fouten vraagt om een kwetsbare houding – wellicht zijn social media vanwege het openbare karakter daarvoor minder geschikt.
- Bijna alle experts, ervaringsdeskundigen en volgers die een inhoudelijke bijdrage hebben geleverd, komen uit de bouw- en infrawereld.

Deze gedachten leiden tot zes lessen over social media-gebruik en de inzet van onlinemiddelen om kennis te delen in bouw- en infraprojecten:

- Weet waar je naar op zoek bent: hoe specifieker de vraag, hoe groter de kans op duidelijke antwoorden.
- Neem de tijd voor een goede vraaganalyse en zet je onlinenetwerk in.
- Pas Theory U van Oscar Scharmer toe om de valkuil 'direct naar oplossingen springen' te voorkomen.
- Ga op zoek naar antwoorden op de vraag in plaats van alleen succesverhalen.
- Vraag door: achterhaal de lessen áchter de verhalen.
- Kijk of het lukt om volgers van buiten je eigen wereld te krijgen.



## 2. De lessen over het social media-gebruik

Toen de zes deelnemers aan het experiment begonnen, hadden ze weinig tot geen ervaring met het gebruik van social media als hulpmiddel om een vraagstuk op te lossen. Hoe hebben ze de digitale middelen ingezet, en welke ervaringen hebben ze opgedaan? Wat werkte goed en wat niet? En welke middelen gaan ze vanaf nu ook in hun werk gebruiken?

Ervaringsdeskundigen op het gebied van sociale media keken en deden mee tijdens het experiment. Zij gaven de deelnemers tips en adviezen over de optimale inzet van de middelen, niet alleen hoe je ze praktisch gebruikt, maar vooral ook welke houding je nodig hebt om binnen een onlinenetwerk kennis te delen.

### 2.1 De ervaringen van de deelnemers

Afgaande op de ervaringen van de deelnemers na afloop, kunnen we stellen dat de belangrijkste conclusie luidt: online kennisdelen werkt. Om daar onmiddellijk aan toe te voegen dat online kennisdelen om een geheel andere manier van werken vraagt dan doorgaans in projecten het geval is. Je hebt nieuwe vaardigheden nodig die je jezelf het best kunt aanleren door gewoon aan de slag te gaan. Begin klein, experimenteer, deel je ervaringen met elkaar. Werkenderwijs is de beste manier om vertrouwd te raken met online kennisdelen.

De kracht van social media is het enorme bereik. De keerzijde is het risico van een overvloed aan informatie. De deelnemers vragen zich af hoe al deze informatie verwerkt kan worden. Een absolute eye-opener was het gegeven dat volgers van het experiment de deelnemers aanboden om te helpen, bijvoorbeeld om de informatie te ordenen. Ligt daar misschien een deel van de oplossing? Samen kun je meer bereiken, ook online.

De belangrijkste ervaringen met online kennisdelen samengevat:

1. Online kennisdelen werkt.
2. Online kennisdelen vraagt om een andere manier van werken.
3. Leren omgaan met social media is vooral een kwestie van oefenen.
4. Hoe verwerk je zo'n grote hoeveelheid informatie?
5. Je krijgt gratis hulp.
6. Online kun je snel veel mensen bereiken.

In bijlage 3 zijn de ervaringen verder verrijkt met citaten van de zes deelnemers. Een uitgebreidere weergave van de ervaringen van de deelnemers is terug te lezen in hun eigen oogstdocument, inclusief de ervaringen per sociaal medium en andere onlinemiddelen.

### 2.2 Tips en adviezen van online-experts

Uit alle onlinegesprekken over en reacties op het gebruik van social media in het algemeen en online kennisdelen in het bijzonder, kunnen we deze acht aanbevelingen destilleren:

1. Denk goed na voor welk doel je een bepaald onlinemiddel inzet.
2. Vind niet steeds zelf opnieuw het wiel uit, maar ga actief – online – op zoek naar beschikbare kennis.
3. Wees je ervan bewust dat je deel uitmaakt van een netwerk en maak daar ook gebruik van.
4. Creëer een netwerk van verbonden mensen en zorg dat ze betrokken blijven.
5. Wees sociaal, open en transparant.
6. Stel specifieke vragen.
7. Zorg voor evenwicht tussen de dynamiek van online interactie en de verstilling van offline reflectie.
8. Begin gewoon!

In bijlage 4 zijn de aanbevelingen uitgediept en verrijkt met citaten van online ervaringsdeskundigen die het experiment volgden.

### **2.3 Nadenken over het gebruik van social media**

Om te kunnen beoordelen in hoeverre het doel van 24 uur OKD op dit gebied behaald is, hebben we een aantal reflecterende vragen geformuleerd.

- Wat vinden we zo op het eerste gezicht van de ervaringen met en aanbevelingen voor online kennisdelen?
- In welke mate zijn deze ervaringen en aanbevelingen verrassend en vernieuwend?
- In welke mate hebben de deelnemers optimaal gebruikgemaakt van de mogelijkheden die social media bieden?
- Wat hadden ze anders kunnen of moeten doen?
- Welke online middelen zijn geschikt voor de projectenpraktijk?
- Hoe kunnen ze het best worden toegepast?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat in de projectenpraktijk meer gebruikgemaakt wordt van de mogelijkheden die social media te bieden hebben?

### **2.4 Reflectie vanuit King/RPA**

24 uur OKD heeft aangetoond dat online kennisdelen werkt, ook in de wereld van bouw- en infraprojecten. Daarnaast is het opvallend hoe snel de deelnemers, die geen van allen veel ervaring hadden met het zakelijk gebruik van social media en andere onlinemiddelen, ermee vertrouwd raakten. Waaruit de belangrijkste les volgt: aan de slag!

Toch is het niet zo eenvoudig als het lijkt. De deelnemers constateerden zelf dat het om een andere werkwijze vraagt, die verder gaat dan een paar vaardigheden aanleren. Daarnaast zijn er cultuuraspecten. Het gebruik van social media vraagt om een bepaalde openheid en manier van gedragen. Dat ontbreekt momenteel nog grotendeels in de cultuur van bouw- en infraprojecten.

Het experiment biedt voldoende aanknopingspunten om toepassingen van online kennisdelen verder te beproeven, maar dan in een wat compactere en concretere vorm, zoals bijvoorbeeld een online kennisatelier. Hoe dan ook zijn social media en aanverwanten krachtige middelen gebleken om in korte tijd veel kennis op te halen, en veel mensen te betrekken. Denk vooraf wel goed na hoe je de opgehaalde informatie op een effectieve manier kunt verwerken.



### 3. De lessen over samenwerken binnen een team

Toen de zes deelnemers aan het experiment begonnen, kenden ze elkaar nog niet. Ze moesten dus in korte tijd voor zorgen dat ze als team paraat stonden om de opdracht uit te voeren. Dat bleek nog best lastig, vooral omdat het teamvormingsproces vrijwel continu door een veelvoud aan online-impulsen van buitenaf werd verstoord.

Naast de kennisuitwisseling over de inhoud van het vraagstuk, en het experimenteren met online middelen, was het groepsdynamische proces daarom minstens zo interessant en leerzaam. Het vraagstuk 'hoe verkrijg en behoud je de regie' kreeg zo een extra dimensie, want het was evenzogoed van toepassing op de samenwerking binnen het team.

#### 3.1 De ervaringen van De Zes

De deelnemers hebben hun ervaringen als groep uitgebreid beschreven in hun oogstdocument. Hun interessante bevindingen over de samenwerking zijn:

1. We lieten ons wel erg meeslepen.
2. Hadden we ons maar beter kunnen voorbereiden.
3. Dan hadden we de samenwerking beter kunnen organiseren.
4. Maar het onverwachte houdt het ook spannend.
5. We hadden meer focus aan kunnen brengen.
6. We zijn niet tot vernieuwende inzichten gekomen.

De zes deelnemers schenken in hun rapportage uitgebreid aandacht aan hun ervaringen. Daarnaast worden in bijlage 5 de ervaringen verrijkt met citaten van de deelnemers.

#### 3.2 Gedachten, tips en adviezen van volgers

Wat zou er gebeurd zijn als we de deelnemers niet fysiek bij elkaar gebracht hadden? Zou een groepsvormingsproces ook via social media kunnen? Of zou dat helemaal niet nodig zijn? Het zijn vragen die uit het experiment naar voren komen, en geopperd zijn door volgers.

Jaap Verkade en Maarten Kraneveld fungeerden vanuit King/RPA als online procesbegeleiders. Hun rol was om de deelnemers gevraagd en ongevraagd van advies te voorzien. Conform de opzet van het experiment stonden zij uitsluitend via onlinekanalen – #goederaad op Twitter en via Skype – met de deelnemers in contact. Procesbegeleiding met tweets bleek weinig effectief. Echt inbreken in het proces is onmogelijk. Berichten werden niet of te laat opgepikt door de groep. Daardoor ren je als procesbegeleider achter de feiten aan.

De deelnemers leken vooral moeite te hebben met focus aanbrengen in de opgave. Alle eerdere pogingen van de online procesbegeleiders ten spijt, het was hoogleraar André Dorée van de TU Twente die met een scherpe procesanalyse de groep wakker schudde en tot een gerichtere aanpak bracht.

De belangrijkste reflecties op en adviezen over het samenwerkingsproces:

1. Focus: bepaal vooraf wat je na 24 uur bereikt wilt hebben.
2. Stel op basis van een gedegen vraaganalyse specifieke vragen.
3. Maak het persoonlijk, maar wees niet te lief.
4. Breng een rolverdeling aan, maar geef elkaar ook de ruimte.

Bijlage 6 bevat de verrijking van deze bevindingen, met citaten van volgers die gevraagd of ongevraagd advies hebben gegeven.

### 3.3 Nadenken over het samenwerkingsproces

Om te kunnen beoordelen in hoeverre het doel van 24 uur OKD op dit gebied behaald is, hebben we een aantal reflecterende vragen geformuleerd.

- In welke mate is het samenwerkingsproces, zoals zich dat tijdens het experiment manifesteerde, representatief voor de dagelijkse praktijk?
- In welke mate zijn de online-impulsen tijdens het experiment vergelijkbaar met de afleiding dat projectenwerk in de praktijk kenmerkt, en hoe wordt daarmee omgegaan?
- In welke mate is de samenwerkingscultuur die de deelnemers met elkaar creëerden representatief voor samenwerkingscultuur in de dagelijkse praktijk?
- In welke mate zijn de deelnemers erin geslaagd om tot een goede samenwerking te komen?
- Wat hadden ze anders kunnen of moeten doen?

### 3.4 Reflectie vanuit King/RPA

In de voorbereiding van 24 uur OKD hebben we nauwelijks stilgestaan bij het groepsdynamische proces. Het bleek tijdens het experiment misschien wel de meest dominante factor. We hebben het de deelnemers bijzonder moeilijk gemaakt: ze waren onbekenden voor elkaar, ze kenden de opdracht niet, hadden weinig tot geen ervaring met het zakelijk gebruik van social media en gingen er vooral blanco in. En ze hadden maar een etmaal de tijd.

Het was fascinerend om te zien hoe de samenwerking in de loop van het experiment langzaam maar zeker vorm kreeg. We herkenden diverse reflexen en patronen uit het projectenwerk van alledag. In die zin was de laboratoriumsetting in onze ogen representatief voor de manier waarop projecten omgaan met vraagstukken en samenwerking tot stand komt. Dit maakte het experiment ook op dit vlak bijzonder leerzaam.

Welke groepsdynamische reflexen en patronen vielen op?

- Actiegericht. Snel aan de slag zonder:
  - de opdracht, het vraagstuk of de analyse die daaraan ten grondslag lag ter discussie te stellen.
  - een gezamenlijk doel en focus vast te stellen: wat willen we aan het eind van de 24 uur met elkaar hebben bereikt?
  - een strategie te bepalen: hoe gaan we de diverse social media gebruiken en optimaal voor ons laten werken?
  - een goede rolverdeling af te spreken: wie doet wat?
- Oplossingsgericht. Meteen op zoek naar antwoorden, zonder exact te weten wat de vraag nu eigenlijk is.
- Incidentgedreven. Je laten leven door de dynamiek van buiten en te weinig tijd nemen voor reflectie en bezinning.
- Harmoniegedreven. Aardig gevonden willen worden, door elkaar en door buitenstaanders vanuit het idee dat samenwerking altijd in harmonie moet verlopen.
- Naar binnen gericht. Weinig open staan voor echte interactie met buitenwereld vanuit de sociale spelregels die daar bij horen, namelijk geven én nemen.
- Instrumentgericht. Aan teamvorming willen werken door teamrollen van Belbin vast te stellen, in plaats van elkaar bevragen op basis van de opdracht.

De lessen die voortvloeien uit deze observaties zitten 'm vooral in de zoektocht naar balans tussen de genoemde waarden en hun natuurlijke tegenhangers:

- Actiegericht vs. bedachtzaam
- Oplossingsgericht vs. vraaggericht
- Incidentgedreven vs. visiegedreven
- Harmoniegedreven vs. conflictgedreven
- Naar binnen gericht vs. naar buiten gericht
- Instrumentgericht vs. procesgericht

## 4. Lessen over de uitvoering van het experiment

Bij de eerste ideeën over 24 uur OKD ontstond meteen enthousiasme binnen het team van King/RPA. “Dat gaan we dus gewoon doen.” In de aanloop naar het online-evenement kwamen steeds diverse vragen, onzekerheden, risico's, soms zelfs doemscenario's voorbij. Zo iets hadden we immers nog nooit eerder gedaan.

In alle discussies over de haalbaarheid en effectiviteit van 24 uur OKD hebben we één ding steeds voor ogen gehouden: het is een experiment! Dat uitgangspunt heeft ons enorm geholpen om vol vertrouwen deze uitdaging aan te gaan. Een experiment kan anders lopen dan vooraf bedacht. Niet erg, als we er maar van leren. Er kunnen ook dingen fout gaan, maar juist van fouten kun je leren.

### 4.1 De voorbereiding

In de voorbereiding hebben we een go/no go-moment ingelast. Het hing samen met de start van de communicatie-campagne die het evenement aankondigde. Eenmaal bekend was er immers geen weg meer terug. Om tot een go-besluit te komen, moest aan deze criteria worden voldaan:

- De datum is vastgesteld en de locatie is vastgelegd.
- Tenminste 5 deelnemers hebben hun deelname bevestigd.
- De inhoudelijke opgave is voor circa 80% rond.
- De technische risico's zijn bekend en voor circa 80% beheerst.

Een maand voor het evenement is een vrij intensieve campagne van start gegaan. Dit heeft veel nieuwsgierigheid gewekt. Bij de opzet van de campagne zijn veel mensen uit het netwerk betrokken. Even was het evenement 24 uur OKD de 'talk of the town'.

### 4.2 De uitvoering

De uitvoering van het experiment is goed verlopen. De combinatie van livestream en beknopte samenvattingen, in de vorm van blogs en korte filmfragmenten, maakte het goed mogelijk om op een willekeurig moment aan te haken.

Een aantal technische problemen is als storend ervaren door deelnemers en volgers. Dan gaat het vooral om de livestream die een aantal keer uitviel en de slechte geluidskwaliteit van de Skype-gesprekken, vooral in het begin. Dit geeft aan hoe belangrijk de techniek bij een event als dit is.

Na afloop kwamen veel enthousiaste reacties los. Door het experiment zijn diverse ideeën naar voren gebracht over het gebruik van social media voor onlinekennisdeling. Het heeft vooral laten zien hoe eenvoudig je ze effectief kan inzetten. De deelnemers zelf hebben het experiment als bijzonder leerzaam ervaren. Bovendien is het opvallend hoe veel energie zij naderhand gestoken hebben in het vastleggen en doorgeven van hun eigen ervaringen, bevindingen en lessen.

Het is lastig om de aandacht voor het experiment en de resultaten online vast te houden. Tegen de tijd dat de gegevens zijn verwerkt en de analyses zijn gemaakt, is de onlinedialoog min of meer doodgebloed.

### 4.3 Nadenken over de uitvoering van het experiment

Om te kunnen beoordelen in hoeverre het doel van 24 uur OKD op dit gebied behaald is, hebben we een aantal reflecterende vragen geformuleerd.

- Wat vinden we zo op het eerste gezicht van de resultaten van het experiment in brede zin?
- In welke mate zijn de resultaten verrassend of vernieuwend?
- In welke mate is King/RPA geslaagd in de opzet om te onderzoeken of het gebruik van social media en online-middelen in de wereld van bouw- en infraprojecten geschikt is voor kennisuitwisseling om tot verdieping van een vraagstuk en oplossingen te komen?
- Had een betere voorbereiding van de deelnemers tot andere resultaten geleid, en in welke mate dan?

- Welke invloed had de regie – zoals de voorgeprogrammeerde inbellers via Skype – op het samenwerkingsproces en de uiteindelijke resultaten?
- Hoe zou het gegaan zijn als de regie achterwege zou zijn gebleven?
- In welke mate is de beproefde werkwijze toepasbaar op vraagstukken in de praktijk?
- Hoe kan de toepassing worden vormgegeven?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat in de projectenpraktijk verder met deze werkwijze wordt geëxperimenteerd?
- Hoe houden we het netwerk betrokken bij het vervolg op het experiment?

#### **4.4 Reflecties vanuit King/RPA**

24 uur OKD heeft laten zien dat online kennisdelen een functionele manier is om in relatief korte tijd uit een groot netwerk veel kennis op te halen. In die zin is het experiment in zijn opzet geslaagd. Daarnaast hebben we op verschillende vlakken veel geleerd. Vraag is wel hoe deze lessen binnen het netwerk breed gedeeld kunnen worden met mensen die het experiment niet hebben gevolgd, en hoe we de onlinedialoog over de lessen weer kunnen aanwakkeren.

Dit zien we als verbeterpunten bij de voorbereiding en uitvoering van een volgend online-evenement:

- De deelnemers de mogelijkheid bieden om zich beter voor te bereiden.
- Meer aan deelnemers zelf overlaten, dus minder inhoudelijke regie op de programmering.
- Actievere procesbegeleiding, bijvoorbeeld om deelnemers te helpen meer focus aan te brengen.
- Meer diversiteit in deelnemersgroep, bijvoorbeeld een social media-specialist aan het team toevoegen.
- Minder focus op evenement zelf, maar vooral goed nadenken over de periode daarna.
- Betere moderating-strategie bedenken op de onlinedialoog vooraf, tijdens en na afloop van het evenement om het gesprek levend te houden.
- Uitgebreider technisch testen vooraf, bijvoorbeeld door een scenario te doorlopen van een wegvallende internetverbinding, en door meer alternatieven te testen voor geluidsapparatuur in de deelnemersruimte.

Hoe het ook zij, het experiment 24 uur online kennisdelen smaakt naar meer. King/RPA zet het onderzoek naar online kennisdelen voort. We streven ernaar de toepassing nog dichter bij de praktijk te brengen, bijvoorbeeld door een online kennisatelier over een actueel vraagstuk te organiseren. Wordt vervolgd!

## BIJLAGE 1

### 24 uur online kennisdelen: de opdracht

#### Inleiding

Projectteams van bouw- en infraprojecten krijgen vroeger of later allemaal te maken met verschillende overheden die op de een of andere wijze stevige invloed uit kunnen oefenen op het verloop van het project. Samenwerken met deze overheden is meestal noodzakelijk voor het welslagen van het project. Dit vergt specifieke vaardigheden van alle leden van het projectteam die verder gaan dan wat de klassieke aanpak volgens het projectmatig werken voorschrijft.

Inmiddels is veel kennis ontwikkeld en ervaring opgebouwd op het gebied van samenwerking. Nog niet eerder zijn deze kennis en ervaringen binnen de context van samenwerken tussen overheden rond publieke bouw- en infraprojecten bijeengebracht. Het event 24 uur OKD biedt hier een uitgelezen mogelijkheid voor.

#### Probleemschets

Samenwerking met en tussen verschillende overheden blijkt in de praktijk vaak ingewikkeld en moeizaam. Hoe kan dat nou, is een veel gehoorde verzuchting, we werken toch allemaal voor dezelfde overheid?

De pers spreekt gemakshalve graag van de overheid, als ware het een almachtige entiteit die geacht wordt te waken over het welzijn van de burgers, maar zo'n overheid bestaat natuurlijk niet. In werkelijkheid is de overheid een zeer omvangrijke en complexe organisatie, opgeknipt in talrijke min of meer los van elkaar opererende organisaties met elk eigen taken, verantwoordelijkheden en middelen.

We zien geografische gelaagdheid: rijk, provincies, stadsregio's, gemeenten, deelgemeenten, stadsdelen. We zien taakspecifieke overheden, zoals waterschappen. Naast deze ordeningen heeft de overheid ook nog eens verschillende rollen. Adviesbureau BMC onderscheidt zes burgerrollen, die elk om een eigen rol van de overheid vragen.

BURGERROLLEN	OVERHEIDSROLLEN
Kiezer	Bestuurder
Klant	Dienstverlener
Onderdaan	Regelgever/handhaver
Partner	Beleidsmaker/ontwikkelaar
Bewoner/gebruiker	Beheerder
Belastingbetaler	Schatkistbewaarder

Projectteams komen in de praktijk diverse representanten van al deze overheidsrollen tegen. Elk van deze "deel-overheden" dient andere belangen, op basis van de eigen taken en verantwoordelijkheden, en oefent vanuit dat perspectief invloed uit op de projecten. Door eisen en randvoorwaarden te stellen, beperkingen op te leggen, extra wensen op tafel te leggen, het project te willen versnellen of juist temporiseren. Soms zijn de belangen onderling zelfs tegenstrijdig.

Daarnaast kan het zo zijn dat overheden in het heetst van de strijd andere belangen nastreven dan het publieke belang. De uitkomsten van de overheidssamenwerking zoals die in projecten tot uiting komen, lijken dan ook vaak niet in het publieke belang te zijn. De vraag die dan opkomt is of het publieke belang nog voldoende geborgd is.

Een extra complicerende factor is de schaarste van middelen: geld, capaciteit, competenties, tijd, et cetera. Veel discussies tussen overheden gaan over geld, of over het gebrek daaraan. Verdeling van middelen heeft meestal een politieke dimensie. Het gaat immers om keuzes maken en prioriteiten stellen – die onder invloed van het politieke klimaat voortdurend aan verandering onderhevig zijn.

Los van belangen en schaarste spelen in de samenwerking tussen overheden ook zachtere factoren een belangrijke rol, zoals cultuurverschillen, persoonlijke drijfveren en overtuigingen, chemie tussen mensen of het gebrek daaraan, houding en gedrag, en meer. Elke vorm van samenwerking is en blijft immers mensenwerk. Een feit, dat niet veronachtzaamd kan worden.

Binnen dit complexe speelveld van belangen, schaarste en menselijke factoren worden projectteams geacht een klus te klaren. Dat kan alleen als zij in staat zijn om met alle betrokken partijen tot een effectieve vorm van samenwerking te komen die uiteindelijk leidt tot het gewenste eindresultaat, liefst binnen voorafgestelde kaders.

Een blauwdruk hiervoor ontbreekt. Of een bepaalde aanpak effectief is, wordt bepaald door de context. Soms werkt het, in andere gevallen niet. Het is vaak een kwestie van maatwerk met vallen en opstaan. Toch is inmiddels veel kennis en ervaring beschikbaar die voor elk projectteam van waarde zou kunnen zijn, niet in de vorm van een handleiding – ‘zo moet je het doen’ – maar als inspiratiebron om binnen de eigen projectcontext de juiste condities te creëren om tot passende vormen van samenwerking te komen: ‘zo kun je het doen’.

## Vraag

Hoe verkrijg en behoud je als projectteam binnen het complexe samenspel tussen verschillende overheden de regie op de samenwerking met en tussen deze overheden, zodanig dat je de opgave waarvoor je besteld bent binnen de afgesproken kaders kunt realiseren?

Projecten verschillen sterk in de mate van draagvlak, en het type draagvlak. Hoe ondersteun je binnen je regierol de overheidssamenwerking bij verschillende projectprofielen? Welke indicatoren herken je in de overgang naar een ander projectprofiel, en hoe acteer je daar vervolgens op om de regie in je project te behouden?

### I. Draagvlakmodel

- Breed enthousiasme en veel draagvlak
- Initiatief vaak vanuit de regio
- Voorbeeld: A2 Maastricht

### II. Technisch model

- Project wordt als noodzakelijk gezien
- Initiatief vanuit de overheid
- Voorbeeld: diverse renovatieprojecten

### III. Missionair model

- Maatschappelijke groepering initieert en agendeert
- Gemengd draagvlak
- Voorbeeld: Gooise Ecoduct

### IV. Arenamodel

- Vaak omstreden project in politieke arena
- Roept sterk tegengestelde beelden en reacties op
- Voorbeeld: A4 Delft-Schiedam

*Vier projectprofielen naar draagvlak voor het project*

*(Bron: Handreiking stakeholderstrategie bij vitale infraschakels, te downloaden op onze website)*

## Opdracht

Bereid een live-uitzending 'Het Laatste Uur' voor waarin je je bevindingen, conclusies en aanbevelingen over de vragen presenteert aan collega's uit het netwerk.

Verzamel zo veel mogelijk bevindingen, conclusies en adviezen. Verbind deze aan de bronnen en de belangrijkste momenten waarop je dit inzicht hebt opgedaan. Maak vóór vrijdagochtend 6.00 uur een presentatie met alle opbrengsten, in de vorm van bijvoorbeeld slides, een mindmap of een prikbord.

In de ochtend krijg je de opdracht over invulling van 'Het Laatste Uur', en helpen collega's en facilitators je om keuzes te maken en de uitzending voor te bereiden.

## Uitgangspunten en randvoorwaarden

### ■ *Online kennisdelen*

Om kennis, praktijkervaringen en inzichten te vergaren en uit te wisselen, en voor de voorbereiding van Het Laatste Uur, mag en kun je uitsluitend gebruikmaken van onlinemiddelen.

### ■ *Meervoudig perspectief*

Het vraagstuk kent vele lagen en dimensies. Probeer het dan ook vanuit zo veel mogelijk verschillende perspectieven te benaderen. In bijlage 1 vind je een, niet-uitputtende, lijst met mogelijke invalshoeken.

### ■ *Concrete adviezen*

Hoewel het vraagstuk op het eerste gezicht nogal abstract lijkt, zijn we nadrukkelijk op zoek naar concrete antwoorden in de vorm van handelings- en interventieadviezen. Probeer daarbij het intentionele niveau van platitudes als 'vertrouwen creëren' of 'transparant communiceren' te ontstijgen door je niet te beperken tot de wat-vraag – 'wat kun je doen?' – maar vooral verdieping te zoeken in de hoe-vraag: 'hoe doe je dat dan?'.

### ■ *Praktijkverbinding*

Beperk je niet tot de theorie. De praktijk is vaak veel weerbarstiger en onvoorspelbaarder. Ga daarom in die praktijk op zoek naar ervaringen die je adviezen kunnen versterken en verrijken. Wat binnen de ene context goed werkt, kan binnen een andere context geheel anders uitpakken. Kijk daarom ook eens naar wat als-scenario's: welke alternatieven zijn voorhanden als een handeling of interventie niet het gewenste effect heeft?

## Succes!

Het is zover: jullie kunnen van start. Over 24 uur verlaat je de ruimte met veel nieuwe kennis over overheids-samenwerking en natuurlijk ben je dan helemaal thuis in de wereld van online kennisdelen. We wensen jullie veel succes!

## BIJLAGE 2

### Aanbevelingen over inhoudelijke vraagstuk, met citaten

#### 1. Benader de opgave vanuit de volledige context, in de volle breedte

---

- “Ik benader een opgave niet zozeer technisch inhoudelijk, maar meer vanuit de verbinding met haar omgeving.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Projectmanagers van morgen moeten kunnen denken en werken in bestaande netwerken. Ze zullen altijd moet bouwen met de winkel open en dus moeten kunnen samenwerken. Meerwaarde kunnen creëren door het verbinden van functies, zoals mobiliteit, energie en natuurontwikkeling. En ze zullen met minder middelen tot creatievere oplossingen moeten komen.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Neem van meet af aan alle vragen mee over de volle breedte van het probleem.” (Siebe Riedstra, ministerie van IenM)
- “Begrip voor de bredere context.” (Michel Boom, DLG)

#### 2. Verzamel de juiste mensen om je heen: let hierbij op samenwerkingsvaardigheden en diversiteit

---

- “Je moet mensen in je team hebben die neutraal kunnen praten en neutraal kunnen analyseren. Een hulpmiddel daarvoor kan zijn om de inhoud en de situatie centraal te stellen en niet het probleem. Neutraal zijn en neutraal kunnen praten, zonder waardeoordeel, helpt enorm om gemeenschappelijkheid te krijgen.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Regisseren betekent dat je veel meer vooruit moet denken of zoals ik het wel eens zeg: van achteren naar voren moet denken. Je moet op de persoon uitzoeken wie daar op die manier mee om kan gaan.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Projectmanagers zijn vaak solisten. Zorg in je organisatie voor voldoende aanwas aan de junior en medior kant. Wat ik zie in organisaties is dat dit wel kan worden verbeterd.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Je moet mensen selecteren op samenwerkingsvaardigheden. Als mensen het lastig vinden om hun eigen belang te delen moet je ze in extremo vervangen. Dat wil je niet, maar je hebt echt mensen nodig met een alliantiegevoel. Daar moet je in het begin extra aandacht aan besteden.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Wat bij samenwerking heel belangrijk is, is dat we niet alleen kijken wat we vanuit onze eigen organisatie heel goed kunnen, maar ook wat anderen heel goed kunnen. (...) Je hoeft niet alles zelf te doen.” (Ben Spiering, RWS)

#### 3. Investeer in de relatie en neem daar veel tijd voor

---

- “De samenwerking met overheden maakt dat we minder kunnen standaardiseren dan wanneer we puur van de projecten uit zouden kunnen gaan. Samenwerking vraagt altijd maatwerk en dat kost veel tijd en energie.” (Mieke Hoezen, RWS)
- “Heel veel afstemmen. Heel veel communiceren. Daar steken wij echt veel tijd in. Als je dat niet doet, dan verlies je mensen. Dat betekent dat je soms je planning of je plan moet bijstellen, maar dat is de enige manier.” (Stijn Lechner, gemeente Amsterdam)
- “Zoek naar de constante factor in de relatie, niet alleen op bestuurlijk, maar ook op ambtelijk niveau.” (Hans Ruijter, RWS)
- “Je moet iets verzinnen en dat gaat vaak niet via de formele vergaderingen. In Maastricht zeiden we: we gaan stoppen met vergaderen en gaan eens een stukje wandelen en we gaan eens goed luisteren wat iedereen nou bezighoudt. Vanuit dat gegeven is een gemeenschappelijk belang ontstaan. Vervolgens ontstond bij alle partijen een stuk enthousiasme.” (Louis Prompers, RWS)



- “Contact gaat voor contract. Bouw eerst aan de relatie en dan aan de zaak. Organiseer zowel informele als formele contacten.” (Gerrit ten Klooster, ProRail)
- “Het is mensenwerk. Probeer ook te ontdekken wat je voor elkaar kunt betekenen los van het project. Er moet een band ontstaan. Dat gaat niet van de een op de andere dag.” (Louis Prompers, RWS)
- “Mijn ervaring is dat je er driekwart tot anderhalf jaar mee bezig bent, niet alleen om het gemeenschappelijk doel te omschrijven of hoe zo’n governance eruitziet, maar ook hoe we dat zodanig uitwerken dat we elkaar goed begrepen hebben om dat avontuur aan te kunnen gaan.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Vooraf het uitwerken in termen van hoe schrijf ik zoiets [gemeenschappelijk doel, governance] op, wat voor een taal gebruik ik daarvoor, begrijpen we elkaar goed genoeg. Daar moet je wederzijds enorm veel tijd in investeren. Heb je dat eenmaal gedaan, dan heb je aan alle kanten geborgd dat je succesvol kunt zijn, want je hebt je eigen marges en bandbreedtes vastgelegd. Daardoor wordt regisseren veel makkelijker en kom je ook veel lastiger in een positie van escaleren terecht.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Bouw eerst de relatie met elkaar op, ken elkaars belangen en maak dan vervolgens de zakelijke afspraken.” (Gerrit ten Klooster, ProRail)
- “Als twee partijen totaal andere ideeën hebben over de relatie en de samenwerking, dan wordt samenwerken nooit een succes.” (Karen Smits, Cross Culture Work)

#### **4. Leef je in de ander in door écht te luisteren naar wat hem bezighoudt en neem zijn belangen serieus**

---

- “Kijk vanuit verschillende belangen, maar neem ze van meet af aan ook echt serieus. Anders kom je ze in het traject later weer tegen.” (Siebe Riedstra, ministerie van IenM)
- “Verdiep je in wat er speelt bij de ander en wat zijn belang is. Wissel niet alleen standpunten uit, maar ga een relatie aan en win het vertrouwen.” (Hans Ruijter, RWS)
- “Het gaat erom te ontdekken wat die anderen bezighoudt, dus leren luisteren en begrijpen en elkaar laten uitspreken om echt de kern te raken van wat is nu jouw partner en wat houdt hem bezig.” (Louis Prompers, RWS)
- “Bij verbinden hoort inlevingsvermogen. Als je wilt samenwerken moet je de belangen van de ander dus gewoon begrijpen, want anders ben je gewoon niet in staat om die samenwerking effectief te maken.” (Richard Jorissen, RWS)
- “Zacht op de relatie, hard op de zaak. Wees empathisch en geef ook duidelijk je eigen behoeftes aan.” (Gerrit ten Klooster, ProRail)
- “Vertrouwen in de ander, begrip hebben voor elkaar. Inlevingsgevoel is handig.” (Martin Olde Monnikhof vanuit Washington)
- “Heel goed betrekken van de omgeving, dat is wel een goeie. Heel goed kijken wat de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn en in gesprek gaan.” (Marie-Louise Borsje, BZK)
- “Ik zou bij een ander project veel meer focussen op: hoe zitten de lokale overheden erin, hoe wordt daar gestuurd en hoe kun je daar op anticiperen, zodat je nare verrassingen zo veel mogelijk probeert te voorkomen.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Informeel elkaar goed en zorg dat iedereen zich gehoord en gezien voelt.” (Murielle Reyms, Deurganckdoksluis)

## 5. Ga met elkaar op zoek naar gemeenschappelijkheid in belang, ambitie en taal, maar wel met respect voor elkaars eigen belangen en kerntaken

---

- "Vind het gemeenschappelijke belang aan het begin van het project." (Etienne Schoenmaeckers, RGD)
- "In 2006 verliep de samenwerking bij A2 Maastricht moeizaam, omdat iedereen startte vanuit zijn eigen belangen. Het is daarom belangrijk om te zoeken naar en te investeren in één gezamenlijk belang. (...) Je moet wel respect hebben voor ieders kerntaken." (Louis Prompers, RWS)
- "Je moet mensen kunnen enthousiasmeren voor de totaalopgave en verbindingen kunnen leggen. Dat zijn de kernbegrippen." (Louis Prompers, RWS)
- "De kunst is om in een periode van een jaar of zo die belangendiscussie te richten naar iets wat je gemeenschappelijk hebt. (...) Je hebt de individuele belangen wel nodig om tot iets gemeenschappelijks te komen." (Richard Jorissen, RWS)
- "Je moet iedereen in de gelegenheid stellen om aan de thuisbasis weer uit te leggen dat het gezamenlijke belang niet ten koste gaat van het eigen belang. Na de contacten heb je aan het eind van de rit toch wel een contract nodig al is het alleen maar om de positie van je teamleden in eigen huis niet onmogelijk te maken." (Richard Jorissen, RWS)
- "Je moet investeren in een collectief belang. Als dat er niet is, moet iedereen z'n eigen klusje klaren. Is er wel een integraliteit aan de orde, dan moet je vooral hardnekkig enthousiasmeren en verbinden om vooral vanuit het gemeenschappelijke te redeneren." (Louis Prompers, RWS)
- "Mensen werken voor het project maar in de geest van de moeder. Dus je moet altijd zorgen en ook aantonen dat mensen die in je project werken niet door het ijs zakken, doordat je ze dwingt iets te doen wat niet met de kerntaken, een ander woord voor belangen, van de moederorganisatie strookt." (Louis Prompers, RWS)
- "Probeer te ontdekken wat in al die belangenverschillen met individuele mensen een taal is die je kunt hanteren om de verschillen tussen kennis, kunde en competenties te overbruggen. In mijn geval bleek dat de planning te zijn. Door het over de planning te hebben, werden de verschillen tussen kennis, kunde en competenties automatisch overbrugd en dat maakt het gesprek met eenieder veel makkelijker." (Benny Nieswaag, RWS)
- "Maak een gemeenschappelijk doel over alle belangentegenstellingen heen. De gemeenschappelijkheid in het doel is ook een hulpmiddel om mensen met elkaar te verbinden en richting daarin te krijgen. Daarmee mag je best een verschillend belang hebben." (Marcel Hertogh, TU Delft)
- "Ik vind niet dat het in de praktijk misgaat. Ik zie wel mooie dingen nu ontstaan, zeker de afgelopen jaren, waardoor juist belangen worden gekoppeld." (Marcel Hertogh, TU Delft)
- "De vraag is niet 'waarom is het lastig?', maar 'waarom is het nodig?'. (...) Richt projecten zo in dat er voldoende voor alle partijen inzit. Dat kan bijvoorbeeld door een alliantie of door extra functies aan een project toe te voegen." (Marcel Hertogh, TU Delft)

## 6. Kijk vanuit mogelijkheden, niet vanuit onmogelijkheden

---

- "Zoek de incentives voor andere partijen om zich aan de afspraken te houden op. Kijk vanuit het gemeenschappelijke belang welke mogelijkheden er voor elke partij zitten, als je ongeveer binnen je belang wil blijven. Kijk vanuit mogelijkheden en niet vanuit onmogelijkheden." (Benny Nieswaag, RWS)
- "Bundeling van krachten kan mogelijkheden opleveren die je van tevoren niet ziet en dat helpt enorm om te werken aan een gemeenschappelijk doel. Beloon hetgene dat er aan mogelijkheden is en kom niet in een modus van escaleren en reageren terecht. Dat stimuleert veel meer om dilemma's te overbruggen." (Benny Nieswaag, RWS)
- "Kijk vooral naar de uitdagingen en het positieve wat overheden met elkaar hebben." (Marcel Hertogh, TU Delft)
- "Zorg voor voldoende uitdaging. Maak bijvoorbeeld in je organisatie een pool van projectmanagers die uitdagende projecten doen, die dus niet vanuit een bepaald hokje werken." (Marcel Hertogh, TU Delft)
- "Focus op nieuwe kansen en uitdagingen." (uit presentatie Karen Smits, Cross Culture Work)

## 7. Wees open en transparant: deel je kennis en vragen met anderen

---

- “Doe alles in alle openheid: deel alle kennis, deel alle vragen.” (Siebe Riedstra, ministerie van IenM)
- “Alle kennis die je hebt moet je delen. Hou nooit iets politiek-bestuurlijks achter, waarvan je vervolgens toch moet bekennen dat je het hebt.” (Siebe Riedstra, ministerie van IenM)
- “Werk samen op basis van gelijkwaardigheid. Je moet de ander ook iets gunnen. Je moet open zijn om dingen te delen.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “De misvatting is natuurlijk dat je alles zelf moet kunnen. (...) Maak echt gebruik van de kwaliteiten die in het hele ecosysteem zitten en benut die en boor die aan, eigenlijk precies wat met het 24-uurs-experiment is gedaan (...), want dat is wel de kant die we uit moeten.” (Ben Spiering, RWS)

## 8. Organiseer de governance in en rond je project heel bewust

---

- “Creëer een bestuurlijk overleg met als doel om ervoor te zorgen dat iedereen ook voor vanuit zijn eigen belang kan blijven redeneren in het bereiken van het gemeenschappelijk doel.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “De verbinding tussen lijn en project moet bewust georganiseerd worden ook in de manier waarop je regisseert. Je moet terug kunnen vallen op verantwoordelijken in de lijn, waarmee je dilemma’s kunt oplossen.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Afspraken over hoe je processen regelt, wie met wie praat, hoe je belangen in verhouding met elkaar kunt brengen, moet je bewust organiseren.” (Benny Nieswaag, RWS)
- “Wij hebben met de gemeente wekelijks overleg over alle zaken die er spelen.” (Louis Prompers, RWS)

## 9. Heb oog voor cultuuraspecten binnen de samenwerking

---

- “Elkaar ruimte geven en communicatievaardigheden.” (Karin Jager vanuit Tokyo)
- “De succesfactor is dat partijen onderkennen dat als ze samen gaan werken dat het dan een mooier project wordt. (...) Wat heel belangrijk is, is het behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid daarbij.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- Praktische aanbevelingen uit presentatie Karen Smits, Cross Culture Work:
  - Culture Scan: bied inzicht in partijen
  - Focus op nieuwe kansen en uitdagingen
  - Heb geduld. Conflicten zijn onvermijdelijk/noodzakelijk
  - Creëer projectfilosofie
  - Stimuleer samenwerking!
- “Wanneer men zich aansluit bij een projectteam, blijft de persoonlijke identiteit behorende bij de ‘thuisorganisatie’, de professie en andere groepen waar men deel van uitmaakt, diep geworteld aanwezig.” (Sackman & Friesl 2007, uit presentatie Karen Smits, Cross Culture Work)

## 10. Ga spanningen niet uit de weg

---

- “Bij jullie leeft de veronderstelling, dat samenwerking harmonieus moet zijn. Dat zie je ook bijna in alle reacties, terwijl uiteindelijk die samenwerking, hoe je het wendt of keert, in de manier waarop wij de overheid georganiseerd hebben, ook hoe wat zelfs binnen de eigen organisaties georganiseerd hebben, dat vrijwel zelden spanningsloos gaat. En de vraag is niet zozeer of je samenwerkt, maar of je er samen uitkomt.” (André Dorée, TU Twente)
- “Dat oplossingsvermogen en dat met elkaar als partijen te kunnen doen, daar moet je je bij realiseren dat dat niet altijd harmonieus gaat. Onderhandelingen, geven en nemen, zoals dat meestal zo is, daar zullen spanningen in optreden. En dan is verbinden veel meer het verbinden zoals bij EHBO, dan een harmonieuze verbinding.” (André Dorée, TU Twente)
- “Heb geduld. Conflicten zijn onvermijdelijk/noodzakelijk.” (uit presentatie Karen Smits, Cross Culture Work)

## 11. Zorg voor voldoende inhoudelijke kennis

---

- De hardere kwaliteit die nodig is zit op het niveau van inhoud en overzicht. Je moet slim genoeg zijn om de grootse gemeenschappelijke deler of de grootst mogelijke stap voorwaarts te kunnen bepalen. (Richard Jorissen, RWS)
- “Een projectmanager moet kunnen verbinden en moet verstand hebben van de inhoud (geen proces zonder inhoud). (...) Vaak is het ook zo: je kunt dingen conceptueel heel mooi maken, maar de devil is ook vaak in the details.” (Marcel Hertogh, TU Delft)

## 12. Maak in een zo vroeg mogelijk stadium duidelijke afspraken

---

- “Een aanzienlijk deel van de uitvoeringsproblemen in projecten komt voort uit onduidelijke afspraken tussen overheden in eerdere fases. Het is verspilling die we alleen kunnen aanpakken door in een nog vroeger stadium heldere afspraken te maken.” (Mieke Hoezen, RWS)

## 13. Communiceer met één mond naar de buitenwereld

---

- “Bij projecten waar verschillende overheden verantwoordelijkheden hebben, is het noodzakelijk dat er vanuit één punt gesproken wordt en zeker geen tegenstrijdige verklaringen worden uitgezonden.” (Joery Matthijs, Universiteit Leiden)

## 14. Zet één stap tegelijk

---

- “Grote olifanten zijn moeilijk door te slikken, dus: faseren, decompenseren, moduleren.” (Siebe Riedstra, ministerie van IenM)

## BIJLAGE 3

### Ervaringen met online kennisdelen, met citaten

#### 1. Online kennisdelen werkt

---

- “Social media gaat over meer dan informeren, je kunt vragen stellen en antwoorden krijgen.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)
- “De deelname aan 24 uur online heb ik ervaren als zeer leerzaam wat betreft social media en de mogelijkheden die deze bieden.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Mijn belangrijkste conclusie is dat social media zeer nuttige en effectieve instrumenten kunnen zijn voor het oplossen van problemen, omdat het bereik van mensen groot kan zijn en veel mensen bereid zijn om te helpen.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)

#### 2. Online kennisdelen vraagt om een andere manier van werken

---

- “We hebben de oprichter van Lifehacking gesproken, Martijn Aslander, en die zei: je moet helemaal niet nadenken van tevoren. Zeg maar ‘hoi’, en stel maar gewoon de vraag van: ‘hé, help ons eens mee, ik weet niet wat we gaan doen, maar help ons al’. Dit is helemaal out of order voor onze normale werkwijze.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)
- “Op een gegeven moment speelden wij de rol van luchtverkeersleiders, we geleiden de vragen die naar buiten gezonden werden door onszelf. Die moesten goed van inhoud en timing zijn en naar de juiste personen of groepen gestuurd. Vervolgens ging het ook om juiste wijze van ontvangen van de antwoorden die binnenkwamen. Risico was een data-overload en we moesten als verkeersleiders de inkomende post timen en in juiste banen leiden.” (Ton de Rijcke, gemeente Amsterdam / De Zes)
- “De rol van procesmanager/luchtverkeersleider kostte moeite om te vervullen. Je moet loslaten, andersoortige vragen stellen. Het is een hele andere rol dan je in een project hebt.” (Ton de Rijcke, gemeente Amsterdam / De Zes)
- “De competentie om te kunnen gaan met nieuwe onlinemediën die er zijn en het in kunnen zetten van de wereld buiten je team, daar zijn we eigenlijk niet in getraind.” (Ton de Rijcke, Gemeente Amsterdam / De Zes)
- “Let op dat je niet informatie mist als je een kanaal niet gebruikt. Verwijs op kanalen die je niet actief gebruikt, naar het kanaal dat je wel gebruikt.” (Danny Meys, RWS / De Zes)
- “Het vraagt een echt andere manier van denken wanneer je social media gebruikt voor je project. Je moet je vraag de wereld in durven slingeren. Vraagt ook echt andere manier van vragen stellen.” (Mariëlle Frumau, ProRail / De Zes)
- “Inzet van social media vraagt een andere manier van omgaan met al die kanalen. Hierop moet je van tevoren voorbereid zijn. Enorm leereffect is dat je op andere manier met alle datastromen om moet kunnen gaan, hoe word je een goede luchtverkeersleider hierin?” (Mariëlle Frumau, ProRail / De Zes)
- “Je moet wel vaardigheden hebben voor het gebruik van social media. Een beetje oefenen vooraf is nodig om effectief gebruik te maken. Nu hebben we dit tijdens de 24 uur gedaan, dit heeft tijd gekost.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)

### 3. Leren omgaan met sociale media is vooral een kwestie van oefenen

---

- “Leerpunt is dat je er gewoon mee moet gaan beginnen, oefenen. Wij zijn ertoe gedwongen door 24 uur, nu de achterban nog. Hoe doe je dat? Zelf begonnen met WhatsApp-groep aanmaken et cetera.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)
- “Er zijn wel een aantal aandachtspunten: werken met social media vraagt enige oefening, het werkt beter wanneer je actief bent en weet hoe een en ander werkt.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Een goede voorbereiding is essentieel voor een optimale inzet van social media.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)

### 4. Hoe verwerk je zo'n grote hoeveelheid informatie?

---

- “We hadden vele kanalen, acht verschillende medialijnen: Twitter, Facebook, LinkedIn, Yammer, WhatsApp, netwerk Prorail, e-mail et cetera. Het was wel erg veel wat er binnenkwam.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)
- “De vraag was iedere keer: hoe organiseer je de antwoorden goed die binnen komen? Hoe doe je dat?” (Erica de Jong, RGD / De Zes)
- “Misschien moet je een duidelijke keuze maken welk kanaal je wel en niet inzet.” (Erica de Jong, RGD / De Zes)

### 5. Je krijgt gratis hulp

---

- “Mensen bieden gratis hulp aan en je kan ze voor het team en de opgave laten werken.” (Ton de Rijcke, gemeente Amsterdam / De Zes)
- “Er werd ook hulp van buiten aangeboden. (...). Een stuk of tien die wat wilden doen voor de groep.” (Denis Lintzen, RWS / De Zes)
- “Het was een geweldige ervaring om te merken dat je niet alles zelf hoefde te doen, maar zeker zo'n omvangrijke klus als het ordenen van al die informatie, dat je daar hulp bij krijgt, gratis en voor niks van iemand die zegt 'ik wil wel mee helpen'. Het was fantastisch.” (Erica de Jong, RGD / De Zes)

### 6. Online kun je snel veel mensen bereiken (of toch niet?)

---

- “Social media kunnen als instrument een bijdrage leveren aan de oplossing van een probleem. Belangrijkste overweging is dat je snel veel mensen kunt bereiken en ook mensen die niet in je netwerk zitten.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Achteraf geconstateerd dat er een erg beperkte hoeveelheid mensen actief meegedaan heeft via social media. Circa 20 of 30 nieuwe contacten anders dan direct in netwerk van De Zes.” (Ton de Rijcke, gemeente Amsterdam / De Zes)
- “Verder zijn er ook veel potentiële oplossers, die nog niet werken met social media. Bedenk vooraf of je deze wilt bereiken en zo ja, hoe je ze wilt bereiken.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)

## BIJLAGE 4

### Aanbevelingen voor online kennisdelen, met citaten

#### 1. Denk goed na voor welk doel je een bepaald onlinemiddel inzet

---

- “Goede tweets schrijven is moeilijk, en Yammer kost me relatief veel tijd. LinkedIn zie ik meer als een visitekaartjesbak dan een kennisuitwissel-medium. Skype heb ik dankzij de voorbereidingen voor 24 uur online kennisdelen echt leren kennen als een prettig medium.” (Mieke Hoezen, RWS)

#### 2. Vind niet steeds zelf opnieuw het wiel uit, maar ga actief – online – op zoek naar beschikbare kennis

---

- “Het eerste wat (...) kinderen (...) doen is heel slim het web afstruinen. Zo brengen ze ideeën van over de hele wereld samen en gebruiken dat vervolgens als basis voor hun eigen brainstormsessie.” (Marcel Hertogh, TU Delft)

#### 3. Wees je ervan bewust dat je onderdeel uitmaakt van een netwerk en maak daar ook gebruik van

---

- “Door minder solitair naar je eigen project te kijken, maar jezelf altijd als onderdeel van dat grotere netwerk te zien, kun je niet alleen meer kennis, expertise en creativiteit naar je toe halen, maar wordt het ook gemakkelijker om duurzame verbindingen te leggen. Online kennisdelen kan een van de middelen zijn om die netwerkgedachte vorm te geven.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Begin niet meteen te focussen op de opdracht, maar creëer eerst je netwerk om je heen. Zorg er eerst voor dat mensen weten wie je bent en waar je zit. Probeer mensen te verbinden (...), een groep van verbonden mensen die met jullie iets willen doen. Wat er gaat gebeuren is op dat moment nog eigenlijk nog niet zo relevant.” (Ronald van den Hoff, Seats2meet)
- “Zoek niet direct naar de vakkennis, maar ook vooral naar mensen die jullie kunnen helpen primair in het begeleiden van dat hele netwerkproces.” (Ronald van den Hoff, Seats2meet)

#### 4. Creëer een netwerk van verbonden mensen en zorg dat ze betrokken blijven

---

- “Als je het netwerk van verbonden mensen hebt, dan moet je er ook voor zorgen dat ze bij je betrokken blijven. Je moet eigenlijk een soort engagement krijgen.” (Ronald van den Hoff, Seats2meet)
- “In Dordrecht moest een provinciale weg opnieuw geasfalteerd worden. De mensen die dit project aanpakten (...) hebben de weg een eigen Twitter-account gegeven en die weg maakte allerlei dingen mee. Op een gegeven moment moest er geasfalteerd worden en toen hebben ze een hoogwerker neergezet en mensen stonden in de rij om met die hoogwerker mee naar boven te gaan om te gaan om te kijken wat er gebeurde. Wat je eigenlijk ziet, is dat mensen dit hele mooie trajecten vinden en dus staan te springen om mee te doen en mee te kijken.” (Marie-Louise Borsje, BZK)

## 5. Wees sociaal, open en transparant

---

- “Social media gaat over sociaal zijn en daar hadden jullie moeite mee. Ik zag weinig reactie op LinkedIn en Facebook. (...) Sociaal zijn is heel belangrijk. Geef altijd een reactie als iemand met je praat.” (Marie-Louise Borsje, BZK)
- “Openheid en transparantie leveren ongelofelijk veel op. Dat hebben jullie laten zien met name in de manier waarop je met de buitenwereld hebben gecommuniceerd.” (Tjeerd Roozendaal, gemeente Amsterdam)
- “Dialogoog tussen het team was moeilijk te vinden. Waar zat de groep in het proces van ‘vraag uitwerken’? Had de groep kunnen laten zien door dit proces op Twitter en Facebook op een pagina te laten zien?” (Steven van Luipen, King/RPA)

## 6. Stel specifieke vragen

---

- “Probeer de goede vragen via de social media te stellen. Hou het niet te algemeen, maar maak het specifiek, dan krijg je ook goede antwoorden.” (Dimitri Witte, Movares)

## 7. Zorg voor evenwicht tussen de dynamiek van online interactie en de verstillings van offline reflectie

---

- “Je moet het ophalen, je hebt die dynamiek nodig en die interactie en die empathie en dergelijke, maar je moet je af en toe ook even terugtrekken voor reflectie.” (Ben Spiering, RWS)

## 8. Begin gewoon

---

- “We hebben wel laten zien dat het wel kan en dat het wel mogelijk is als je op nul begint. De groep was erg transparant in het gebruik. Wat werkt wel goed en wat niet? Zoals bij het begin van gebruik met Padlet.” (Steven van Luipen, King/RPA)



## BIJLAGE 5

### Deelnemerservaringen met het proces, met citaten

#### 1. We lieten ons wel erg meeslepen

---

- “We lieten ons heel erg meeslepen door de buitenwereld.” (Erica de Jong, RGD / De Zes)
- “Het was de eerste keer dat het experiment werd uitgevoerd en de onlineaandacht ervoor leidde wel wat af van de oplossing van de probleem.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Het was door een overaanbod op de diverse onlineprikkel lastig om een selectie te maken. We wilden iedereen te vriend houden, waren te beleefd en konden moeilijk kiezen.” (De Zes)
- “De samenwerking is boven verwachting verlopen. Gezien de korte tijd dat we samen zijn, was er snel vertrouwen in elkaar. Dat leidde ertoe dat iedereen direct aan het werk ging. En dat terwijl de ‘wereld’ popelde om ons te helpen. De wereld popelde zo heftig dat we het niet konden bijbenen. Resultaat: tot 22.00 uur te weinig focus op eindresultaat door vele afleidingen.” (De Zes)

#### 2. Hadden we ons maar beter kunnen voorbereiden

---

- “Als we van tevoren hadden geweten wie er als Skype-gesprek of film zou komen, dan kun je dat verdelen over de groep en een betere taakverdeling maken. Dus direct om 13.00 uur bij de start de info krijgen wat de indeling van de dag is.” (Mariëlle Frumau, ProRail / De Zes)
- “We zouden ons eigenlijk beter moeten voorbereiden als groep.” (Mariëlle Frumau, ProRail / De Zes)
- “Zou mooi geweest zijn als de website eerder in de lucht zou zijn om je beter voor te bereiden.” (Erica de Jong, RGD / De Zes)
- “Bereid een dergelijke actie zorgvuldig voor. Formuleer het probleem helder en bedenk welke groep je wenst te betrekken bij de oplossing, welke vragen je wilt stellen, hoe je informatie gaat ordenen, en dergelijke.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Op zichzelf leent het probleem zich voor gebruik van social media, maar ook hier geldt dat een goede voorbereiding essentieel is. Wil je echt tot oplossingen komen, dan moet je daarnaast ook de andere overheden betrekken bij het zoeken van oplossingen. Bedenk welke groepen je wilt betrekken.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)

#### 3. Dan hadden we de samenwerking beter kunnen organiseren

---

- “Op zich een prima team. Doordat we elkaar niet kenden, kost het tijd voordat je het team hebt georganiseerd, waardoor tijd verloren gaat. Het is effectiever wanneer vooraf wordt geïnvesteerd in samenwerking en organisatie.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “De samenwerking binnen en buiten de glazen kooi liep soepel. Iets te! We hadden meer gebruik kunnen maken van elkaars krachten. We hadden de ‘wereld’ eerder, meer en effectiever kunnen inzetten door gerichtere vragen, informatie te ordenen, bewuste keuzes met wie wel en niet Skype-contact.” (De Zes)
- “Ook wij gingen door het samenwerkingsproces volgens de cyclus forming, storming, norming en performing. Omdat je met andere partijen aan het communiceren bent, is er minder aandacht voor de fysieke samenwerking.” (De Zes)

#### 4. Maar het onverwachte houdt het wel spannend

---

- “Het onverwachte in het programma heeft ook geholpen. Risico is dat het gezapig wordt als je alles heel goed voorbereidt.” (Erica de Jong, RGD / De Zes)

#### 5. We hadden meer focus aan kunnen brengen

---

- “Het is belangrijk om de vraagstelling goed te definiëren. Abstracte vragen geven veel abstracte antwoorden, waarbij het lastig is om bruikbare informatie te onderscheiden.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “We zijn gaan divergeren zonder het eindresultaat voor ogen te houden. Je moet een procesbewaker aanstellen die de opgave bewaakt om te komen tot een gestructureerde aanpak en taakverdeling.” (De Zes)

#### 6. We zijn niet tot vernieuwende inzichten gekomen

---

- “Voor de oplossing van het probleem zijn een aantal oplossingsrichtingen aangedragen. Wat mij betreft zijn we nog niet tot wezenlijk nieuwe inzichten gekomen over het probleem.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “Inhoudelijk hebben we een aantal oplossingsrichtingen verzameld. Een goede belangeninventarisatie en ‘klant-eis-specificatie’ behoren al tot de instrumenten van een omgevingsmanager. De vraag is waarom het in het ene geval wel goed gaat en in andere gevallen niet. Welke strategieën, modellen, instrumenten zijn gehanteerd om tot succes te komen? Wat zijn de dieper liggende oorzaken van het probleem? Daar zijn we niet aan toe gekomen en misschien is dat wel te hoog gegrepen.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)
- “In onderhavige geval ontbrak de inbreng van andere overheden – gemeenten, provincie en waterschappen – waardoor we wat eenzijdig naar het probleem keken.” (Fred Rodewijk, RWS / De Zes)

## BIJLAGE 6

# Reflectie op en advies over het samenwerkingsproces, met citaten

### 1. Focus: bepaal vooraf wat je na 24 uur bereikt wilt hebben

---

- “Regie op samenwerking tussen overheden breed vraagstuk voor slechts 24 uur. Hoe krijg je focus in uitvoering van opdracht?” (#goederaad: Jaap Verkade en Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Wat aardig zou kunnen zijn, is aan het eind van de 24 uur met iets uitdagends of iets vernieuwends te komen (...). Misschien is het ook wel aardig om dan een concreet project te pakken, waarin jullie ook allemaal een aparte rol spelen (...) om jullie vraag iets concreter te richten.” (Marcel Hertogh, TU Delft)
- “Een van de voorwaarden voor effectieve besturing (...) is voldoende informatieverwerkende capaciteit. (...) Je haalt heel veel informatie naar je toe. Dat moet geplaatst worden, maar omdat je niet precies weet in welke context je werkt en waar naartoe, weet je niet precies wat je daar mee wilt, of je er op voort moet bouwen of het moet negeren.” (André Dorée, TU Twente)
- “Een manier: begin met einde voor ogen. Waar wil je morgenochtend staan? Wat bereikt hebben? Wat daar nu voor doen?” (#goederaad: Jaap Verkade en Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Jullie werken ergens vandaan in plaats van ergens naartoe. (...) Als je nou jezelf plaatst aan het eind van die 24 uur, wanneer zou je nou tevreden zijn met wat je oplevert? Als je dat hebt, heb je namelijk een kader om te beslissen wat je er wel of niet bij wilt doen of welke onderwerpen je verder wel of niet wilt uitdiepen.” (André Dorée, TU Twente)
- “Het divergerende proces kun je alleen maar stoppen, als je iets hebt om te convergeren.” (André Dorée, TU Twente)
- “Je bent eigenlijk door de supermarkt gelopen met de opdracht: haal zoveel mogelijk voedingsmiddelen op. En dan heb je een hele kar vol. En dan kom je thuis en dan is het van: hoe maak ik nou een maaltijd? En dat wordt heel ingewikkeld, want je hebt heel veel in die kar liggen en daar wil je ook iets mee doen.” (André Dorée, TU Twente)
- “Word concreet in de aanpak. Het wordt al snel tijd om een richting te bepalen waarheen je wilt divergeren.” (Murielle Reyms, Deurganckdoksluis)

### 2. Stel op basis van een gedegen vraaganalyse specifieke vragen

---

- “Zonder goede vraag geen goede antwoorden. Wat wil je oplossen? Brede vraag? Deelaspect? Vragen uit projecten? Maak keuzes.” (#goederaad: Jaap Verkade & Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Vervolgens: probleemanalyse. Wat is nu het echte probleem? Wat zijn de oorzaken? Wie kan hierbij helpen?” (#goederaad: Jaap Verkade en Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Liever geen algemene vragen of voorbeelden. Wees specifiek. Waar ben je naar op zoek? Wat wil je echt weten?” (#goederaad: Jaap Verkade en Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Als je een abstracte vraag probeert op te lossen, dan krijg je allerlei redelijk generieke antwoorden of juist specifieke antwoorden voor specifieke cases, maar dat zijn dan vaak antwoorden, waarmee je op de generieke vraag niet echt een antwoord vindt. Dan krijg je het abstracte en het specifieke niet bij elkaar.” (André Dorée, TU Twente)
- “Als je van tijd tot tijd specifiek gaat, voor je het weet krijg je allemaal onsamenvangende concrete antwoorden en als je die later bij elkaar probeert te groeperen, betekent dat niet dat je een generiek antwoord hebt.” (André Dorée, TU Twente)

### 3. Maak het persoonlijk, maar wees niet te lief

---

- “Maak het persoonlijk. Zoek persoonlijk contact, vraag naar wie je kan benaderen.”  
(#goederaad: Jaap Verkade & Maarten Kraneveld, King/RPA)
- “Er is ook een sociale druk, jullie voelen dat zo, dat als je iets aangereikt krijgt, dat je daar ook iets mee moet doen en daarmee raak je gewoon de controle over het proces kwijt, (...) omdat je eigenlijk geen toetssteen hebt om te checken of het proces in de goede richting gaat.” (André Dorée, TU Twente)

### 4. Breng een rolverdeling aan, maar geef elkaar ook de ruimte

---

- “Diversiteit en de complexiteit, die is er nu eenmaal, maar met een team moet je kijken: hoe doen we dat? Daar hoort ook een stuk rolverdeling bij en ook wel zaken als een gemeenschappelijke ambitie en elkaars kwaliteiten erkennen en elkaar ook gunnen om daar een stukje van te doen.” (Ben Spiering, RWS)
- “Een team moet een beetje ruimte krijgen om een eigen werkwijze te kunnen ontwikkelen, maar als je in een team gaat zitten en je zegt ‘mijn werkwijze, zoals wij het altijd doen vanuit onze moederorganisatie, dat is de beste manier en jullie moeten je aanpassen’ – dan wordt het niks.” (Ben Spiering, RWS)