

Bijlagen

Bijlage

“CfPB”

Het CfPB

De doelstellingen van het CfPB worden bereikt door een drietal kernactiviteiten¹:

- het opsporen van relevante behoeften aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs.
- het initiëren, begeleiden en uitvoeren of doen uitvoeren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling; bij voorkeur zoveel mogelijk resulterend in praktisch toepasbare kennis en instrumenten.
- het overdragen van de opgedane kennis middels publicaties, lezingen en presentaties, werkconferenties en praktisch toepasbare instrumenten.

Toelichting onderzoek

Een onderzoek kan op extern als op intern vlak plaatsvinden. Met een extern onderzoek wordt bedoeld dat informatie wordt vergaart buiten de organisatie voor wie het onderzoek gehouden wordt. Deze vorm van onderzoek is gebruikt tijdens het vormgeven van de probleemstelling. Wat is al bekend over het onderwerp? Door middel van diverse media is een antwoord ontwikkeld op eerder gestelde vraag. De media die zijn geraadpleegd zijn diverse bibliotheken met de daar aanwezige boeken, rapportages en artikelen. Daarnaast is gebruik gemaakt van het internet.

Bij het interne onderzoek zijn voornamelijk eerder gehouden onderzoeken en hun resultaten van het Center for People and Buildings (CfPB) geraadpleegd. Daarnaast zijn diverse cliënten van het CfPB als uitgangspunt voor het onderzoek genomen. De opinies die deze cliënten hebben vormen de basis van de onderzoeksresultaten. Deze meningen zijn als leidraad gehanteerd voor de aanbevelingen.

Volgens Baarda en de Goede bestaan twee onderzoekstypen²:

- (empirisch analytisch) kwantitatief onderzoek
- (Interpretatief) kwalitatief onderzoek

In de sociale wetenschappen bestaat nog een derde onderzoeksopvatting namelijk:

- kritisch emancipatorisch

Tijdens dit onderzoek wordt deels een kwantitatief onderzoek geleid, bepaalde theorieën worden naar aanleiding van een literatuuronderzoek beschreven, maar een groot deel omvat een kwalitatief onderzoek. Voor beide onderzoekstypen is gekozen om een verantwoord onderzoek te kunnen afnemen.

Het boek “Onderzoeksmethoden” vermeldt dat naar aanleiding van een literatuuronderzoek vier onderzoekstrategieën bestaan. Deze strategieën zijn³:

- 1) experiment
- 2) enquête; een gestructureerde vragenlijst (mondeling/ schriftelijk)
- 3) veldonderzoek
- 4) gebruik van bestaand materiaal.

De definitie van een *literatuurstudie* is volgens Van Dale: “Het bestuderen van de letterkunde”/ “onderzoek over de literatuur van een bepaald onderwerp”. De definitie van een

¹ Bron: www.cfpb.nl

² Bron: Methoden van Onderzoek blz. 27 Baarda en de Goede

³ Bron: Onderzoeksmethoden, Blz. 100 e.v. Wijvekate

literatuuronderzoek volgens Van Dale is: “Onderzoek naar bestaande literatuur over een onderwerp of uit een periode”. De definitie van literatuuronderzoek past beter bij dit onderzoek. Voor deze methodiek is gekozen omdat al veel over besluitvorming, communicatie, huisvestingsbeslissingen, IWR en implementatie geschreven is. Dit was enigszins onderschat. Daarvoor is gekozen voor een aantal onderzoekers/ wetenschappers die het CfPB zelf ook al heeft geanalyseerd. Aangezien er een uitgebreide literatuurstudie over besluitvorming vooraf gegaan is voordat het IWR model is ontworpen lijkt dit een juiste beslissing. Besluitvorming is een veel besproken onderwerp waarvan elk jaar weer veel nieuwe ontwikkelingen worden gepubliceerd. Uit onderzoek is gebleken dat een aantal punten blijven terug komen vandaar de keuze voor eerder onderzochten theorieën.

Men kan stellen dat de eerste onderzoekstrategie die toegepast is het gebruik van bestaand materiaal is geweest. Definitie bestaand materiaal volgens het CfPB: *‘Zoeken naar registraties en sporen van non-verbaal en verbaal gedrag door informatieverzameling uit bestaand materiaal (beeld, geluid, schrift)’*.⁴ Aan de hand van een aantal onderwerpen zoals besluitvorming, huisvestingsbeslissingen, IWR, communicatie en implementatie zijn diverse documenten opgezocht. Voornamelijk eerder geschreven rapportages en boeken over deze onderwerpen zijn geraadpleegd.

Bij een veldonderzoek worden gedrag en opvattingen onderzocht. Veldonderzoek is: ‘onderzoek in te bestuderen situatie door observatie, enquêtes (met voorkeur voor open interviews) en/of bestudering van bestaand materiaal.’

Definitie van veldonderzoek volgens het CfPB: *‘Het beschrijven, interpreteren en verklaren van gebeurtenissen, gedragingen, opvattingen en ‘producten’ van de betrokkenen in een meestal beperkte, bestaande onderzoekssituatie (een veld) door directe gegevensverzameling van onderzoekers die daar lichfelijk aanwezig zijn.*

Wordt toegepast als er weinig bekend is over onderzoeksprobleem – dus weinig theorie aanwezig is.’⁵

Naast het literatuuronderzoek is gekozen om een workshop over het IWR model te analyseren. Het onderzoek heeft als doel een efficiënte en effectieve manier van implementatie van het IWR model te ontwikkelen en daarom is getoetst of een workshop over het IWR model een positieve bijdrage in het implementatie proces kan bewerkstelligen. Een workshop is volgens Van Dale:

“Gelegenheid waarbij men gezamenlijk creatief bezig is” / “werkgroep”. Naast het toetsen is naar voren gekomen dat door middel van een workshop men veel informatie over een doelgroep kan verkrijgen.

Naar aanleiding van de workshop over het IWR model zijn diverse analyse methoden gehandhaafd. Door gebruik te maken van diverse meetmethoden is getracht de analyses zo goed mogelijk te doen. Direct na de workshop is een korte *vragenlijst* schriftelijk afgenomen om de eerste feedback over de workshop te kunnen registreren.

Definitie van een enquête volgens het CfPB: *‘Het beschrijven en verklaren van sociale verschijnselen door vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal ondervraagden waarbij gezocht wordt naar waarnemingen, houdingen, gevoelens, wensen, denkprocessen, kennis.’*⁶

⁴ Bron: Schema Methoden & Technieken CfPB

⁵ Bron: Schema Methoden & Technieken CfPB

⁶ Bron: Schema Methoden & Technieken CfPB

Daarnaast is een interview bij de deelnemers van de workshop afgenomen. Niet iedere deelnemer is in staat geweest om aan het interview deel te nemen. Toch heeft iedere deelnemer zijn mening kunnen geven doordat er verschillende mogelijkheden waren om feedback te geven op de workshop. Zie hoofdstuk vier voor nadere toelichting over deze meetmomenten.

Een workshop is volgens Van Dale:

“Gelegenheid waarbij men gezamenlijk creatief bezig is” / “werkgroep”. Naast het toetsen is naar voren gekomen dat door middel van een workshop men veel informatie over een doelgroep kan verkrijgen.

Definitie van een enquête volgens het CfPB: *‘Het beschrijven en verklaren van sociale verschijnselen door vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal ondervraagden waarbij gezocht wordt naar waarnemingen, houdingen, gevoelens, wensen, denkprocessen, kennis.’*⁷

⁷ Bron: Schema Methoden & Technieken CfPB

Bijlage

“Besluitvorming”

Besluitvorming

Over besluitvorming is veel geschreven. Er bestaan heel veel soorten publicaties over besluitvorming in organisaties, in dit onderzoek worden de volgende aangekaart⁸:

- theoretische studies: die voorschrijven hoe de besluitvorming conceptioneel kan worden geanalyseerd en eventueel ook verbeterd
- descriptieve studies: die verduidelijken hoe de besluitvorming in werkelijkheid verloopt en die proberen te verklaren waarom dit zo is
- confrontaties tussen theoretische modellen en de praktijk

Definitie besluitvorming volgens het woordenboek Van Dale: “het komen tot een bepaald, gemotiveerd besluit”.

Overige definities, die bestudeerd zijn voor dit onderzoek, van besluitvorming volgens onderzoekers, wetenschappers en geleerden staan in onderstaand schema vermeld.⁹

Wie	Definitie
Van de Graaf & Hoppe '92	Politieke flattering van het totaalontwerp tot officieel beleid
Keuning & Eppink 2000	Het proces dat zich in achtereenvolgende fasen voltrekt vanaf het moment dat informatie ter beschikking komt, die op een mogelijk probleem wijst totdat een gekozen oplossing wordt uitgevoerd. 1) het stellen van het probleem 2) het ontwikkelen van alternatieven 3) het aangeven van de gevolgen van alternatieven 4) het maken van een keuze (beslissen)
Klijn & Koppejan 1999	Interactieve besluitvorming: de manier van werken waarbij besluitvormingsprocessen zodanig worden vormgegeven dat burgers, gebruikers, belangenorganisaties en publieke en private organisaties die bij een beslissing belang hebben, bij de voorbereiding ervan worden betrokken
Teisman & Hartog 1993	Een proces waarbij betrokkenen vaststellen wat ze willen op basis van kennis over wat anderen willen en wat op basis daarvan op een bepaald moment haalbaar is.
Stone e.a.	Besluitvorming is een methode of actie kiezen om een bepaald probleem aan te pakken of om een nieuwe kans te benutten. Besluitvorming is de schakel tussen de actuele omstandigheden van de organisatie en acties die haar naar de toekomst leiden. Bij besluitvorming is ook het verleden betrokken; eerdere positieve of negatieve ervaringen zijn heel belangrijk om te bepalen welke keuzes managers als haalbaar of wenselijk zien.

Figuur: Overzicht definities besluitvorming

Het besluitvormingsproces kent ook factoren die beïnvloeden, volgens Keuning & Eppink:

- de structuur van de organisatie
- de kwaliteit van de communicatie
- de motivatie van de organisatieleden

Beslissingen zijn te verdelen in soorten, namelijk:

⁸ Bron: Menting, C.L.: Waarnemen van besluitvormingsprocessen, blz. 270

⁹ Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007

- Strategische beslissingen; raken de totale organisatie, de top beslist en hebben een eenmalig karakter.
- Organisatorische beslissingen; categorie beslissingen.
- Operationele beslissingen; hebben betrekking op de voortgang van de uitvoerende activiteiten, hebben een routinematig karakter, vinden plaats op lagere niveaus in de organisatie.

Daarnaast zijn er nog programmeerbare en niet programmeerbare beslissingen. Deze hebben een routinematig karakter of zijn juist nieuw en ongestructureerd.

Tevens zijn besluitvormingsprocessen te verdelen in¹⁰:

- rationele versus complexe processen
- gestructureerde versus ongestructureerde processen

Besluitvormingsondersteunende modellen

Mintzberg, Hoogerwerf, Kingdon, Teisman, Cohen et al. zijn wetenschappers die besluitvormingsmodellen dan wel onderzocht of ontworpen hebben. Hier volgen hun bevindingen volgens Doctor van Buuren¹¹:

Cohen, March & Olsen (1972); vuilnisbakmodel

Het model van Kingdon is een verdere uitwerking van het model van Cohen et.al.

Hoogerwerf (1998); fasenmodel

“Het fasenmodel van Hoogerwerf is een procesmatige beschrijving vanuit een rationele benadering: het proces loopt a-priori van probleemconstatering tot beleidsuitvoering.

Het fasenmodel brengt in kaart wat de stappen zijn in een rationele aanpak van besluitvorming

en hoe deze stappen genomen kunnen worden. Het mobiliseren van kennis is voorbehouden aan een aantal fasen in de besluitvorming, met name in de beleidsvoorbereiding

en in de evaluatiefase (Hoogerwerf, 1998; Jones, 1984 in Jäger, 1998).

Onderzoek is een volwaardig onderdeel van de beleidsvorming, omdat besluitvorming een rationeel-analytische activiteit is waarin politieke afwegingen worden gemaakt op basis van een rationeel en zo goed mogelijk beargumenteerd beleidsmodel. ”¹²

Kingdon (1984); stromenmodel

“Kingdon (1986) onderscheidt in zijn studie naar politieke agendavorming drie ‘stromen’ in besluitvormingsprocessen en acht de ontmoetingen tussen deze stromen bepalend voor de vraag of een issue op de politieke agenda komt. Deze stromen zijn een politieke stroom (ambities van belanghebbenden, machtsverhoudingen, politieke wensen, verkiezingsuitslagen), een beleidsstroom (voorstellen, oplossingen, ideeën) en een stroom van problemen. Binnen de beleidsstroom valt ook het onderzoek en de zoektocht naar kennis.

De autonome logica van de stromen staat centraal, en de toevallige opening van

¹⁰ Bron: presentatie IWR team terugkomdag 12 april 2007

¹¹ Bron: Buren, M.W. van: Competente besluitvorming, blz. 33

¹² Bron: Buren, M.W. van: Competente besluitvorming, blz. 34

een ‘*policy window*’ krijgt veel aandacht, eventueel geëntameerd door een beleidsentrepreneur die de stromen met elkaar verbindt. Daarmee blijft de organisatie van het kennisproces vrijwel buiten beeld, evenals haar integratie in het besluitvormingsproces.”¹³

Mintzberg & Westley

“Een ‘veranderingskubus’. Deze kubus beschrijft twee belangrijke aspecten van verandering. De voorzijde toont links het strategische aspect of de richting die een organisatie uitgaat en rechts het organisatorische aspect of de huidige situatie van de organisatie.”¹⁴

“De essentie van dit model is het besef dat een verandering de gehele kubus dient te omvatten: organisatie en strategie, van formeel tot informeel en van conceptueel tot concreet.”¹⁵

Teisman (1992); rondenmodel

“Teisman (1992) richt zich in zijn rondenmodel vooral op de interacties tussen betrokken partijen en de resultaten daarvan. Hij komt zo tot een weergave van het besluitvormingsproces waarbij actoren, arena’s en arrangementen een belangrijke rol krijgen.”¹⁶

¹³ Bron: Buren, M.W. van: Competente besluitvorming, blz. 34

¹⁴ Bron: Bruyne, E. de : Literatuuronderzoek 2007 blz. 16

¹⁵ Bron: Bruyne, E. de : Literatuuronderzoek 2007 blz. 17

¹⁶ Bron: Buren, M.W. van: Competente besluitvorming, blz. 34

Bijlage

“Participatieve methoden”

Participatieve methoden

Onderzoeksstrategieën

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moet onderzoek worden gedaan. Er bestaan verschillende soorten onderzoeksstrategieën. Volgens Wijvekate¹⁷ bestaan vier onderzoeksstrategieën: enquête, veldonderzoek, gebruik maken van bestaand materiaal en experiment.¹⁸

In dit onderzoek zal het merendeel van deze vier onderzoeksstrategieën worden toegepast. Alleen zal later blijken welke methode het meest bruikbaar is geweest om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Participatieve methoden

Een onderzoek moet representatief zijn om valide te zijn. Daarom is het van belang dat men een actieve participatie aan het onderzoek kan genereren. Een enquête moet bijvoorbeeld goed uitgezet worden. Het heeft geen zin mensen buiten de doelgroep te interviewen of een veldonderzoek te doen bij een branche die het onderwerp wat onderzocht wordt toch nooit zal interesseren.

De klanten van het Center for People and Buildings spelen een grote rol in dit onderzoek. Zij vormen de doelgroep die baat (kunnen) hebben bij kennis over het IWR model. Participatie in het onderzoek blijkt een belangrijke rol te spelen voor de uiteindelijke aanbevelingen die het CfPB kan gaan gebruiken. Indien de klanten niet meedoen aan het onderzoek wordt het voor het CfPB moeilijker te achterhalen wat nu echt de wensen en eisen zijn van hun doelgroep. Tevens wordt het onderzoek meer valide hoe groter de participatie van de onderzochten.

Dit onderzoek heeft geleid tot verdere toelichting voor het gebruik van een participatieve aanpak:

“De vraag naar een toegenomen publieksparticipatie in beleidsvorming is ontstaan vanuit pragmatische en normatieve argumenten. Vanuit een pragmatisch perspectief, worden participatieve processen in beleidsvorming geacht tegemoet te komen aan problemen zoals een gebrek aan vertrouwen bij het publiek in overheidsinstellingen en een perceptie van gebrekkige legitimiteit. Vanuit een normatief standpunt is participatie nodig om het besluitvormingsproces democratischer te maken.

Het is normatief wenselijk een proces uit te werken dat zo democratisch mogelijk verloopt, zodat alle waarden en opvattingen in een beleidsdebat aan bod kunnen komen. Een sterk inhoudelijk argument is dat gezien de complexe (en bijgevolg onzekere) aard van veel maatschappelijke kwesties en problemen, het beter is over zo ruim mogelijke kennis, ervaring en deskundigheid te beschikken.

Goed ingerichte participatieve processen kunnen bijdragen meningen, opnies en argumenten te introduceren in een besluitvormingsproces die anders niet of nauwelijks gehoord zouden worden. Zo wordt de basis om beleidsbeslissingen te nemen inhoudelijk versterkt.”¹⁹

¹⁷ Bron: Wijvekate, M.L.: Onderzoeksmethoden

¹⁸ Bron: Wijvekate, M.L.: Onderzoeksmethoden, blz. 135

¹⁹ Bron: Elliot, J.: Participatieve methoden, blz. 10

Participatieve methoden benadrukken de rol van een democratische aanpak om zo veel mogelijk kanten van een probleem te ontdekken maar vooral zo veel mogelijk oplossingen te creëren door de ‘eigen mensen’. Zodra een bepaalde oplossing wordt gekozen heeft iedereen de kans gehad mee te mogen beslissen zodat, indien niet de oplossing naar keuze wordt uitgevoerd, er minder weerstand ontstaat bij het uitvoeren van de gekozen oplossing.

Als uitgangspunt voor dit onderzoek wordt de participatieve aanpak gehanteerd omdat dit geschikt is voor de behandeling van²⁰:

- *beleidskwesties die vragen om een combinatie van bewustwording bij het publiek, leerproces, zoeken naar oplossingen en emotioneel of moreel aanvaarden van de eventuele beslissing;*
- *een duidelijk afgebakend geheel van opvattingen of voorstellen die ondersteuning bieden bij het zoeken naar consensus of innovatieve oplossingen.*

Participatie in implementatie

De rol van participatie in implementatie is heel groot. Een plan kan nog zo fantastisch zijn, als niemand het wilt uitvoeren is het nutteloos. De rol van het implementeren wordt onderschat. Implementeren speelt een heel belangrijke rol bij iedere verandering, oplossing, nieuw idee, aanpassing van een bepaald proces of handeling, enzovoorts.

Een implementatie kan men eigenlijk zien als het invoeren/ uitvoeren van een verandering. Een verandering brengt weerstand met zich mee, niet iedereen wilt een verandering of staat daar positief tegenover. Daarnaast wordt geen enkele verandering in één keer perfect uitgevoerd. Hoe goed voorbereid men ook is, altijd wordt er wel iets vergeten of ontstaat een obstakel om de verandering vlekkeloos uit te voeren.

Participatie in implementatie zorgt ervoor dat het veranderingsproces makkelijker kan verlopen. Door eventuele weerstand komen obstakels naar boven die misschien nog niet allemaal waren voorzien. Ook een negatieve participatie kan zijn voordeel meebrengen. Indien men helemaal niet participeert zal de verandering ook niet doorgevoerd kunnen worden. Daarom is het belang van participatie bij een implementatie van groot belang.

Participatie in onderzoeksmethoden

De vier onderzoeksmethoden van Wijkvekatte zijn nutteloos als er geen sprake is van participatie. Een enquête kan niet representatief zijn als niemand het invult. Veldonderzoek heeft geen zin als niemand zijn organisatie ter beschikking stelt om onderzoek uit te voeren. Een experiment kan alleen uitgevoerd worden als men beschikt over de juiste middelen en materiaal. Men kan wel tot op zekere hoogte gebruik maken van bestaand materiaal mits men de oorspronkelijke ontwerper/schrijver citeert. Gebruikt men meer dan toegestaan dan mag dat alleen mits de ontwerper/ schrijver toestemming verleend.

Dit onderzoek gebruikt de onderzoeksstrategieën van Wijkvekatte waar de nadruk ligt op participatie. De volgende pagina geeft een model van methoden en technieken weer waarmee participatie verhoogt kan worden.

“Een participatieve aanpak veronderstelt een actieve betrokkenheid van ‘het publiek’ in besluitvormingsprocessen, waarbij het concrete onderwerp bepalend is voor de relevantie van dat ‘publiek’. Het kan uit doorsnee burgers bestaan, uit de ‘stakeholder’, die rechtstreeks te maken hebben met een bepaald project of beleid, deskundigen of zelfs regeringsleden. In het algemeen doorlopen beleidsprocessen een cyclus van drie stappen : planning, implementering en evaluatie. Bij een of meer van die stappen kan een participatieve aanpak gevolgd worden.”

²⁰ Bron: Elliot, J. e.a.: Participatieve methoden blz. 12

Er is een toolkit ontworpen om verschillende technieken en methoden schematisch weer te geven die de participatie kunnen verhogen. De inhoud van de toolkit situeert zich op het niveau van de actieve participatie.

VERGELIJKENDE TABEL VOOR PARTICIPATIEVE METHODEN

Methode	Doelstellingen	Thema*				Deelnemers	Tijd		€
		Kennis	Maatfeit	Complexiteit	Controversie		Evenement	Totaal	
21 st Century Town Meeting ⁶	Om duizenden mensen tegelijk (tot 5.000 per bijeenkomst) te betrekken bij de debatten over complexe politieke kwesties	+	+/-	+	+/-	Iedereen	1-3 dagen	1 jaar	4
Burgerjury	Is gericht op een beslissing die representatief is voor de gemiddelde goed geïnformeerde burger	+/-	+/-	+/-	+	12-24 willekeurig geselecteerde burgers Deskundigen, stakeholders en politici geven input	3 dagen	4-5 maand	4
Charrette	Genereert consensus onder verschillende groepen mensen en levert een actieplan op	+/-	+/-	-	+/-	Doorsnee burgers of stakeholders. Anderen geven input	1-5 dagen	2-3 maand	3
Consensus-conferentie	Adviezen in consensus over een controversiële kwestie	+	+/-	+	+	10-30 willekeurig geselecteerde burgers. Anderen geven input	3 weekends	7-12 maand	4
Deliberative polling ⁶	Tegelijk een representatief en een geïnformeerd (op debat gebaseerd) beeld van wat het publiek denkt en voelt over een belangrijke publieke kwestie	-	+/-	-	+/-	Een willekeurig en representatief staal van de bevolking	1 dag	8 maand	4
Delphi	Aan bod laten komen van alle opvattingen en opties met betrekking tot complexe onderwerpen	-	-	+	+/-	Deskundigen	Variabel	Variabel	1-3
Expert Panel	Een synthese van uiteenlopende input omtrent een gespecialiseerd onderwerp. Tot aanbevelingen komen	-	-	+	+/-	Deskundigen	Variabel	Variabel	2
Focusgroep	Informatie verkrijgen over houdingen, voorkeuren en waarden van een groep mensen met betrekking tot een thema	+/-	-	+/-	+/-	Stakeholders en/of burgers (groepen van +/- 12 personen)	2 uur – 1 dag	1 maand	1
Planningcel	Burgers vernemen meer over en kiezen uit verschillende opties met betrekking tot een dringende en belangrijke kwestie. Ontwikkelen van een actieplan	+/-	-	+/-	-	25 gemiddelde burgers. Deskundigen & stakeholders stellen standpunten voor	5 dagen	5 maand	4
Praatcafé	Genereren en uitwisselen van ideeën	+/-	-	-	+/-	Iedereen	4 uur – 1 dag	1 maand	1
Scenario-methoden	Plannen om voorbereid te zijn op een onzekere toekomst. Meningsvorming	-	-	+	+/-	Iedereen	2-5 dagen	6 maand	1-3
Technologie-festival	Eenpubliek debat over maatschappelijke kwesties in verband met wetenschap en technologie	-	-	+/-	+/-	Iedereen	1-2 dagen	6-12 maand	4
Evaluatie van Participatieve Processen		+/-	+/-	+/-	+/-	Alle stakeholders	Variabel	Variabel	Var

Legende: Verklaring van de gebruikte symbolen:

*Onderwerp	+	+/- = gemiddeld	-
Kennis	Er bestaat heel wat gemeenschappelijke kennis.		Er is weinig gemeenschappelijke kennis.
Maatfeit	De meeste mensen hebben zich al een mening over het onderwerp gevormd		Het onderwerp is nieuw. De mensen denken er nog over na.
Complexiteit	Zeer complex of technisch		Niet bijzonder complex of technisch
Controversie	Zeer controversieel		Niet erg controversieel

Noot: +/- betekent dat de methode zowel bruikbaar is voor onderwerpen met een + of een -.

Figuur 2.1. Tabel participatieve methoden²¹

²¹ Bron: Elliot, J. e.a.: Participatieve methoden blz. 27

Bijlage
“Interviews deelnemers
onderzoek”

Interviews deelnemers onderzoek

De partners van het Center for People and Buildings en overige organisaties verlenen informatie en kennis om mee te helpen aan dit onderzoek. De partners van het Center for People and Buildings die deel hebben genomen aan dit onderzoek zijn:

- Het Ministerie voor Buitenlandse Zaken
- Informatie Beheer Groep (IBG)
- Het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)
- De Belastingdienst

De overige organisaties die hun hulp hebben verleend zijn:

- Grontmij
- DSM
- Ministerie van Binnenlandse Zaken
- Brinkgroep
- ING
- Prinsentichting

Daarnaast levert het ontwerpteam/onderzoeksteam van het IWR model zelf de meest essentiële bijdrage aan die onderzoek.

Interview partners en niet partners

Partners

A = Dick Esselink IBG

B = Frank van Lieshout Ministerie van BuZa

C = William Elseman Ministerie van BuZa

D = Lina Maarhuis IBG

E = Andre Westerhuis Ministerie van LNV

F = Raymond Offermans Belastingdienst

G = IBG

H = Belastingdienst

I = Ministerie van Economische Zaken

J = Ministerie van BuZa

Algemeen/ achtergrond informatie

- 1) Bij welke organisatie bent u werkzaam?
 - a. IBG
 - b. Ministerie van BuZa.
 - c. Ministerie van BuZa.
 - d. IBG
 - e. Ministerie van LNV.
 - f. Belastingdienst
- 2) Wat is uw functie?
 - a. Projectleider nieuwbouw
 - b. Account manager gebouw & werkplekinrichting.
 - c. Hoofd Technische Dienst.
 - d. Project medewerker nieuwbouw.
 - e. Senior beleidsmedewerker/ beleidsadviseur huisvesting.
 - f. Adviseur organisatiegericht huisvesten.
- 3) Wat is uw reden van deelname aan de workshop en wat zijn/waren uw verwachtingen?
 - a. IBG gaat procesgericht huisvesten vandaar deelname en tevens partner. Geen verwachtingen.
 - b. Ministerie is bezig met huisvestingsproject, staat nu op halt. Partner van het CfpB. Verwachtingen: presentatie over IWR en het ontmoeten van collega's.

- c. Geïnteresseerd in huisvesting en kantoorinrichting.
- d. Bezig met nieuwbouw en nieuw kantoorconcept; ik ben begeleider van het pilot team. In aanraking gekomen met deze workshop via CfPB. Blanco verwachtingen.
- e. Inzicht in processen om in vervolgtraject van project nieuwe huisvesting LNV effectiever te kunnen werken.
- f. Uitgenodigd door CfPB, geen verwachtingen.

Inhoudelijk: IWR

- 1) Wat wist u al over IWR?
 - a. Iets over gehoord door Wim.
 - b. CfPB was er mee bezig.
 - c. Niets.
 - d. Presentatie Wim Pullen.
 - e. Ik kende de principes via Judith die een betreffend project op LNV heeft gedaan.
 - f. Nauwelijks iets, gaat over besluitvorming.
- 2) Wat is volgens u het doel van IWR?
 - a. –
 - b. Inzicht geven rond besluitvorming bij huisvesting.
 - c. Volgens CfPB is het een hulpmiddel voor besluitvorming bij huisvesting. Volgens Elseman is het een hulpmiddel voor alleen besluitvorming.
 - d. Bewustwording in welke fase/ proces je zit.
 - e. Zicht krijgen in hoe partijen in een project hun verwachtingen vorm geven en hoe daar dan op voorhand mee om te gaan.
 - f. Organisatie helpen bij herkennen van besluitvormingfasen.
- 3) Kunt u feedback geven over IWR?
 - a. Eerste indruk; veel schematische weergave, praktijk complexer.
 - b. TKD; discussie inzage fase wat kan je er verder mee. Uitwerken van het model. Communicatie erg belangrijk.
 - c. Niet zo zeer huisvesting meer projecten algemeen.
 - d. Ik zou dan het schema met de fasen noemen.
 - e. Lijkt een handig instrument om in eerste instantie bij de opzet van een project veel baat bij te hebben. Project niet te nauw opvatten, het kan om elke klus gaan.
 - f. Prettig dat ik de fasen kan herkennen en zo de organisatie kan gerust stellen.
- 4) Is IWR een eye- opener/herkenbaar? Waarom wel/ niet?
 - a. Ja wel, zeker wel ondanks dat we al even bezig zijn.
 - b. Ja.
 - c. Ja, omdat je er niet zo naar gekeken hebt.
 - d. Ja, toepasbaar op huidig proces.
 - e. Zeer herkenbaar.
 - f. Beide.
- 5) Begrijpt u de verschillen tussen de types?
 - a. Ja, benamingen(woordbegrippen) lastig om beeld over te brengen.
 - b. Ja.
 - c. Ja.
 - d. Ja.
 - e. Ja, daar is de workshop vrij helder over geweest.
 - f. Ja.
- 6) In welke fase/ procestype bevindt uw organisatie zich?
 - a. Rechtsboven.
 - b. Geen fase, project staat stil. Waarschijnlijk zwerftocht.
 - c. Project in de ijskast; n.v.t.
 - d. Speurtocht.
 - e. Ik denk dat we alle fasen af en toe meemaken, beetje afhankelijk vanuit welk perspectief en welke partij gedacht.
 - f. Kom alle fasen tegen.
- 7) In welke fase wilt u zitten? En wat betekent dat voor uw proces?
 - a. Zo tevreden.
 - b. Het leukst om in te zitten; speurtocht/ ontdekkingsreis.
 - c. N.v.t.
 - d. Speurtocht is het proces nu, nu zijn we op de goede weg.

- e. Ik zou graag in de expeditiefase willen zitten met af en toe een stukje speurtocht.
 - f. Herkennen en meegaan van de fasen is de wens.
- 8) Gaat u het model toepassen in uw organisatie?
- a. Nee, denk het niet, al iets te lang bezig met project. Momenteel bezig met 4 pilot projecten. Kan niet ivm tijdsdruk.
 - b. Ik zal er ongetwijfeld iets aan hebben.
 - c. Kan fungeren als een hulpmiddel bij project.
 - d. Denk het wel, iig voor mezelf.
 - e. Absoluut.
 - f. Ja, in de projecten.
- 9) Wat hebt u geleerd en in hoeverre is uw kennis uitgebreid?
- a. Het onderkennen van de 4 procestypen en uitleg ervan.
 - b. Kennis over model uitgebreid.
 - c. Als het project ontspoot, hoe je het dan weer op de rails krijgt.
 - d. Inzicht gekregen in welke fase de projectorganisatie zit.
 - e. Zoals aangegeven; inzicht in processen en bijbehorende besluitvormingstrajecten.
 - f. Wat is IWR, wat zijn de fasen en hoe omgaan met de fasen.
- 10) Is er nog iets niet duidelijk over het model?
- a. Nee.
 - b. Redelijk duidelijk.
 - c. Nee.
 - d. Nee, was heel duidelijk.
 - e. Nee, vooralsnog niet.
 - f. Alles duidelijk; nog een verdiepingsslag.

Proces workshop

- 1) Wanneer vindt u een workshop geslaagd of efficiënt en effectief?
- a. Met een goed gevoel naar huis, daar heb ik iets aan, vergroot inzicht, bewustwording misschien zelfs onbewust, contacten.
 - b. Wanneer het voldoet aan verwachtingen, als het leerzaam is, wanneer de praktijk besproken wordt, netwerken.
 - c. Als ik iets nieuws hoor of iets hoor waar ik verder mee kan.
 - d. Info meekrijgen waar ik wat mee kan. Voorbeeld; het schema, dat is tastbaar en nieuw.
 - e. Kort krachtig en wat van geleerd; als je dat waarmaakt; prima.
 - f. Wanneer kennis is geland en wanneer het toepasbaar is en daadwerkelijk gebruikt kan worden. Moeilijk vooraf te bepalen.
- 2) Wat vond u van de tijdsindeling?
- a. Op zich een goede structuur.
 - b. Goed, 2^e dag iets te kort, te lang over ervaringen.
 - c. Goed.
 - d. De laatste oefening was te veel.
 - e. Goed.
 - f. Positief.
- 3) Wat vond u van de formule: werkgroep, PP, flappen, discussie, presentatie, huiswerk, terugkomdag 12 april?
- a. Goed.
 - b. Goed.
 - c. Goed, leuk die post- its dat laat je gedachten gaan.
 - d. Goed, qua onderwerp leerzaam en effectief.
 - e. Eerste sessie prima, 12/4 nog even afwachten. Drie weken is kort om direct resultaat te boeken in lastige projecten.
 - f. Prima.
- 4) Wat vond u van de groepsindeling?
- a. Geen mening, sommige mensen zijn dominanter dan andere. Misschien meer ander soort organisaties meer commercieel.
 - b. Goed; zat alleen met collega's van min van BuZa, had graag andere gehoord.
 - c. Zelf bepalen was fijn, wilde alleen met BuZa.
 - d. Grote groep ministeries; had ik niets aan. Liever veel variatie maar niet commercieel.
 - e. O.k.
 - f. Leuk.
- 5) Hebt u verschillen ervaren in vraagstukken/ aanpak in kleine en grotere organisaties?

- a. Nee.
 - b. Nee.
 - c. Nee.
 - d. Ja, kleine / grote organisaties hebben een andere cultuur. Daarnaast hebben de ministeries op zichzelf al een andere cultuur.
 - e. Nee, ik vond dat iedereen wel met hetzelfde worstelde of nog gaat worstelen. Het gaat ook om het principe en dat heeft niet zoveel met de grootte van een organisatie te maken.
 - f. Grote doet er niet toe.
- 6) Vergroot het inhoudelijk uw kennis van het model als u één of meerdere organisaties bespreekt tijdens de opdrachten?
- a. Meerdere, gebeurde ook tijdens workshops.
 - b. Jawel.
 - c. Nee, wil puur eigen bedrijf behandelen.
 - d. Meerdere organisaties, zodat verschillende casussen besproken kunnen worden.
 - e. Dat kan, als het herkenbaar en te begrijpen is.
 - f. Ja.
- 7) Hoe is de case/ probleem in de opdrachten geselecteerd die u in groepsverband gedaan heeft?
- a. Een persoon gaf sturing, trok de voorzitters rol naar zich toe.
 - b. Alleen met collega's gewerkt.
 - c. N.v.t.
 - d. Werd eigenlijk unaniem besloten. De case van de IBG is behandeld omdat de case uitgebreid is.
 - e. Er kwam van alles langs. Mij zijn geen specifieke cases als gekozen case bijgebleven.
 - f. Tijd genoeg om alle cases van de verschillende organisaties te bespreken. Per fase een case uitgezocht om te bespreken.
- 8) Zijn vragen en onzekerheden, naar wens, weggenomen/ beantwoord?
- a. Ja, feedback was zeker welkom.
 - b. Jazeker.
 - c. Ja.
 - d. Had niet echt specifieke vragen. Ik kwam om informatie te vergaren.
 - e. Ik wil eerst 12/4 afwachten. Na 12/4 : Deels, want te kort om resultaten te boeken met model.
 - f. Ja.

9) Staat u open voor extra terugkomdagen? Zo ja in welke formule?

<i>Frequentie</i>	1 keer per jaar	2 keer per jaar	3 keer per jaar
<i>Na hoe lang eerste TKD</i>	Na 1 maand	Na een half jaar	Na een jaar

- a. Nee, gezien de reistijd naar Delft. Zodra het project is afgelopen houdt het op met de belangstelling. Uiteindelijk wel afhankelijk van het onderwerp.
 - b. Ja, 1 keer per jaar misschien 2 keer per jaar.
 - c. Ja, alleen gericht op huisvesting.
 - d. Ligt aan het onderwerp, ik heb geen behoefte om te weten hoe andere organisaties omgaan met het model. Kortom geen behoefte aan TKD wel aan bijvoorbeeld meer informatie dmv updates.
 - e. Eerst 12/4 afwachten. Na 12/4: TKD zijn welkom maar dan moet het besproken onderwerp op mijn situatie van toepassing zijn. In welke vorm 1 of 2 keer per jaar weet ik niet.
 - f. Ja mits kort; 2 uur. 1 keer per half jaar. Met verschillende organisaties en dan bijvoorbeeld 2 fasen bespreken, per uur een fase.
- 10) Denkt u dat het een meerwaarde heeft als de workshop gehouden wordt met alleen maar mensen van uw organisatie? Waarin komt deze meerwaarde naar voren, of niet?
- a. Nee, in tegendeel. Weinig mensen hebben verstand van FM. Verstandiger om met verschillende organisaties workshop te houden.
 - b. Nee.
 - c. Indien uit ijskast dan speelt CfPB toch wel een rol dus een aparte workshop voor ministerie van BuZa is niet nodig.
 - d. Als het alleen besproken wordt met de afdeling huisvesting of facilitaire dienst heeft het geen zin. Ik wil juist met andere organisaties praten.
 - e. Dan zou je op een specifieke situatie in kunnen gaan en eventuele verbetertrajecten in kunnen zetten.

- f. Weet ik niet ik denk alleen om kennis te verspreiden binnen organisaties. Liever integraal met andere organisaties.

Communicatie/ communicatiemiddelen en het gebruik ervan

- 1) Welke manier van communiceren vindt u het meest effectief en efficiënt?
 - a. Hangt af van de boodschapper.
 - b. Face to face.
 - c. Face to face of bellen als het maar rechtstreeks contact is, geen email! Direct.
 - d. Rechtstreeks/ persoonlijk.
 - e. Hangt van het onderwerp, doelgroep etc. af.
 - f. Face to face.
- 2) Hoe worden (soortgelijke) modellen/ tools in uw organisatie geïmplementeerd?
 - a. Anders, hangt van boodschapper en ontvanger af.
 - b. Geen flauw idee.
 - c. Cursus of training, aangekondigd via intranet.
 - d. Indien net ontwikkeld in 1 op 1 gesprekken. Indien gecommuniceerd naar grote groepen via mail/ nieuwsbrief of intranet.
 - e. Geen idee. Hoe dan ook kan het beter. We hebben er een afstuderende HBO- er voor in dienst momenteel.
 - f. Presentaties.
- 3) Wat vond u van het werkboekje? En hebt u het boekje na de workshop nog gebruikt?
 - a. Weet het niet meer, nee.
 - b. Leuk, ja om het model uit te leggen aan collega's.
 - c. Nee, tijdens dag gebruikt.
 - d. De dag heb ik meer geluisterd maar t.z.t. wil ik het schema wel gaan gebruiken.
 - e. Schande, maar ik heb er nog geen tijd voor gehad.
 - f. Goed, ja.
- 4) Wat vond u van de workshopleiders, te verstaan: Anca, Gerlof en Judith?
 - a. Heel verschillend. Gerlof: wist waar hij het over had. Judith: pittige dame. Anca: aarzelende presentatie.
 - b. Workshopleiders goed.
 - c. Anca en Gerlof waren abstract. Judith was concreet.
 - d. Gerlof kan ik me niet zo goed herinneren. Judith was concreet en Anca was zweverig.
 - e. Leuke sessie, prettige workshopleiders.
 - f. Goed
- 5) Welke communicatiemiddelen vindt u het prettigst werken?

A	Ze er onpre ttig		Ne utraal		Ze er pre ttig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswerk	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

B	Ze er onpre ttig		Ne utraal		Ze er pre ttig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5

Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

C	Zeer onprettig		Neutraal		Zeer prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

D	Zeer onprettig		Neutraal		Zeer prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

D (afhankelijk per onderwerp)	Zeer onprettig		Neutraal		Zeer prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

E	Zeer onprettig		Neutraal		Zeer prettig
---	----------------	--	----------	--	--------------

PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

- 6) Hebt u een voorkeur voor een manier van kennisoverdracht? Kunt u de vier opties soort van meest naar minst gewenst?

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
A	
Brainstormsessies	4
Discussies door middel van stellingen	2
Individuele opdrachten	3
Groepsopdrachten	1

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
B	
Brainstormsessies	3
Discussies door middel van stellingen	4
Individuele opdrachten	1
Groepsopdrachten	2

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
C	
Brainstormsessies	1
Discussies door middel van stellingen	2
Individuele opdrachten	3
Groepsopdrachten	4

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
D	
Brainstormsessies	3
Discussies door middel van stellingen	4
Individuele opdrachten	2
Groepsopdrachten	1

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
E	
Brainstormsessies	1
Discussies door middel van stellingen	3
Individuele opdrachten	4
Groepsopdrachten	2

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
F	
Brainstormsessies	1
Discussies door middel van stellingen	1
Individuele opdrachten	4
Groepsopdrachten	1

- 7) Hoe ziet u de samenstelling van de groep het liefst?
- a. Divers.
 - b. Gemengde groep
 - c. Eigen probleem kunnen bespreken met collega's.
 - d. Een inhoudsdeskundige en van alle organisaties maar 1 persoon.
 - e. Gelijk geïnteresseerden maar ook deelnemers uit heel andere vakgebieden. Die hebben een heel andere kijk op zaken die je vanuit een heel andere invalshoek leren kijken.
 - f. Zonder leden van eigen organisatie om andere geluiden te horen.

Afronding

- 1) Kunt u cijfer geven voor de gehele eerste workshop/ dag?
- a. 7
 - b. 7.5
 - c. 7
 - d. 8
 - e. 9
 - f. 8
- 2) Was u ook gekomen als u geen partner van het Center for People and Buildings was geweest?
- a. Nee denk het niet, gebrek aan informatie vooraf.
 - b. Ligt aan de uitnodiging.
 - c. Ja.
 - d. Nee, omdat het een lange dag was, te lang reizen. Is dus locatie afhankelijk.
 - e. Ja.
 - f. Ja, mits uitnodiging.
- 3) Zou u de workshop aanraden aan derden? Waarom wel/ niet?
- a. Nee, product moet hoge kwaliteit zijn om iets aan te raden, ik zou zeggen dat indien interesse men contact op moet nemen met het Center maar ik zou niet zo 1 2 3 een workshop promoten.
 - b. Ja, omdat het nuttig is voor mensen met hetzelfde probleem.
 - c. Ja, anders promoten => geen huisvesting.
 - d. Zelf het meeste gehad aan de uitleg over het schema. Delft is ver, zou het zelf nu ook over kunnen overbrengen.
 - e. Ja. De filosofie is interessant en ook van toepassing buiten huisvesting, dus eigenlijk voor elk project ongeacht onderwerp.
 - f. Ja, om dezelfde beleving te laten ondervinden.
- 4) Heeft u interesse voor langer contact met betrekking tot IWR bijvoorbeeld door middel van een website/forum?
- a. Nee.
 - b. Ja.
 - c. Als het over huisvesting gaat.
 - d. Zou de website dan wel bekijken; indien het meer over het proces gaat misschien wel.
 - e. Dat kan ik niet goed overzien, naast wat ik nu heb gekregen.
 - f. Geen voorkeur voor forum vanwege de structuur. Meer structuur in website. Voorkeur voor nieuwsbrieven/ email met update.
- 5) Is langere begeleiding in uw proces gewenst? Bijvoorbeeld een verdiepingslag in uw eigen organisatie?
- a. Nee, hebben we al.
 - b. Al bezig.
 - c. N.v.t.
 - d. IWR niet op dit moment.
 - e. Zou ik nu niet zo een twee drie kunnen zeggen.
 - f. Ja, breder scala.
- 6) Heeft u verder nog vragen/ opmerkingen?
- a. Ik heb me vreselijk gestoord aan het ophangen van die geeltjes aan het begin van de workshop. Ik voel me heel gemanipuleerd. Kwam verder ook niet terug in de dag, slechte timing.
 - b. –
 - c. Nee.
 - d. Kan niets met het huiswerk, komt niet overeen met de fase waarin we ons nu bevinden.
 - e. Nee.
 - f. Nee.

Niet partners.

A = Frans van Rijn Ministerie van BiZa.

B = Mirelle Hulsebos Brink Groep

C = Floor van Oss DSM

D = ING

E = Prinsenhof

F = Grontmij

Algemeen/ achtergrond informatie

- 1) Bij welke organisatie bent u werkzaam?
 - g. Ministerie van Buitenlandse Zaken.
 - h. Brink Groep.
 - i. DSM. Gedetacheerd door Triatact.
- 4) Wat is uw functie?
 - a. Hoofd directiesecretariaat FAZ.
 - b. Projectmanager.
 - c. Project coördinator binnen het bouwteam Chemelot (vastgoedbeheer terreinbeheerder van DSM).
- 5) Wat is uw reden van deelname aan de workshop en wat zijn/waren uw verwachtingen?
 - a. Zelf bezig met de scriptie voor mijn master; besluitvorming innovatieve kantoorconcepten. Verwachtingen waren het verzamelen van informatie anders dan wat op de website te vinden was. Tevens was ik op zoek naar modellen.
 - b. Kennis opdoen, nieuwe tools leren kennen voor advisering van opdrachtgevers.
 - c. Binnen Chemelot kantoren aan het renoveren => innovatieslag maken, lopen tegen problemen aan, krijgen werknemers niet mee. Via collega van Triatact in contact met CfpB. Theoretische onderbouwing waarom kantoorinnovatie nodig. Ik gebruik werkplekwijzer om te overtuigen. Nauwelijks verwachtingen, wil andere ervaringen horen.

Inhoudelijk: IWR

- 11) Wat wist u al over IWR?
 - a. Website.
 - b. Onderzoeksbeschrijving gelezen.
 - c. Een en het ander gezien op website.
- 12) Wat is volgens u het doel van IWR?
 - a. Inkaderen van beslissingsstructuren over besluitvorming.
 - b. Algemene ondersteuning bij processen.
 - c. Om je in een proces te helpen.
- 13) Kunt u feedback geven over IWR?
 - a. IWR is sturend. 1 van de verschillende fasen inpassen in organisatie.
 - b. Op zich heldere opzet en grafische weergave van de typen spreekt aan, maar wel erg veel raakvlakken met andere bedrijfskundige modellen. Het aangegeven onderscheidend vermogen (huisvesting) komt nog te weinig naar voren.
 - c. Handreiking=> bewust ook als team zelf.
- 14) Is IWR een eye-opener/herkenbaar? Waarom wel/ niet?
 - a. Herkenbaar de 4 fasen, het model is wel lastig.
 - b. Ja: bruikbaar om te verklaren wat er gebeurt in projecten.
 - c. Herkenbaar=> gewend omuit 1 kwadrant te opereren.
- 15) Begrijpt u de verschillen tussen de types?
 - a. Ja.
 - b. Ja.
 - c. Ja, maar haal ze heel snel door elkaar.
- 16) In welke fase/ procestype bevindt uw organisatie zich?
 - a. Per project verschillend; doel en aanpak staat vaak vast, weinig tijd dus expeditie.
 - b. Hebben verschillende projecten. Is afhankelijk van welk project. Vaak verwachting, dat proces een expeditie is, maar in werkelijkheid vaak speur- of zwerftocht.
 - c. Expeditie en speurtocht.

- 17) In welke fase wilt u zitten? En wat betekent dat voor uw proces?
- a. N.v.t.
 - b. Kan ik niet aangeven.
 - c. Per project afhankelijk; speurtocht. Beste van beide; zowel expeditie en speurtocht.
- 18) Gaat u het model toepassen in uw organisatie?
- a. Mening vragen bij de directeur, draagvlak creëren. Denkproces over hoe het anders kan eerst op gang brengen.
 - b. Wel proberen.
 - c. Weet niet of het lukt maar zeker wel.
- 19) Wat hebt u geleerd en in hoeverre is uw kennis uitgebreid?
- a. Zie bijlagen werkboekje; context waarbinnen besluitvorming plaatsvindt. Inzicht in besluitvorming.
 - b. Verwachtingen beter managen door uit te leggen wat er aan de hand is en voldoende veiligheid/houvast blijven bieden.
 - c. Meerdere methodes kunnen werken, is heel goed om bewust van te zijn.
- 20) Is er nog iets niet duidelijk over het model?
- a. Nee.
 - b. Toch wel de aansluiting met huisvesting, de W in de naam.
 - c. Nee.

Proces workshop

- 11) Wanneer vindt u een workshop geslaagd of efficiënt en effectief?
- a. Hangt af van je doel. Bijvoorbeeld alleen informatie verzamelen. Informatie halen of brengen.
 - b. Vraag beantwoord nav IWR niet in het algemeen; 1^e dag wel, terugkommiddag te rommelig.
 - c. Goede interactie, niet 1 richtingsverkeer. Nieuwe inzichten/ gegevens, aan het denken gezet worden. Praktijkgerichte opdrachten doen.
- 12) Wat vond u van de tijdsindeling?
- a. Goed gepland; niet te veel theorie => ervaringen uitwisselen. Gelukkig niet tot 5 uur.
 - b. Eerste dag goed, 2^e keer te krap geraamd, is toch wel vervelend.
 - c. Eerste dag heel goed. TKD liep dat wel volgens planning? Workshopleiders mogen best ingrijpen als iemand te lang aan het woord is.
- 13) Wat vond u van de formule: werkgroep, PP, flappen, discussie, presentatie, huiswerk, terugkomdag 12 april?
- a. Huiswerk en TKD niet gedaan.
 - b. Terugkommiddag beter inrichten, verder wel prettig om zelf aan het werk te worden gezet. Huiswerk had ik gemist want eerder weg, is niet nagezonden.
 - c. Start met geeltjes erg leuk, was een leuke start. Netjes.
- 14) Wat vond u van de groepsindeling?
- a. Goed.
 - b. Had wel meer gestuurd mogen worden.
 - c. Geen mening, was wel ok.
- 15) Hebt u verschillen ervaren in vraagstukken/ aanpak in kleine en grotere organisaties?
- a. Profit/ non- profit, hierarchie minder dan bij profit.
 - b. Deelnemers vrijwel allemaal grote organisaties.
 - c. Niet echt, sommige mensen lang aan het woord. Meer gemixte groep, veel ministeries weinig uit bedrijfsleven.
- 16) Vergroot het inhoudelijk uw kennis van het model als u één of meerdere organisaties bespreekt tijdens de opdrachten?
- a. Ja.
 - b. Ja.
 - c. Ja.
- 17) Hoe is de case/ probleem in de opdrachten geselecteerd die u in groepsverband gedaan heeft?
- a. Rondje gedaan => unaniem/ belangstelling/ ik heb ook een beetje gestuurd want had interesse naar ervaringen.
 - b. Op vrijwillige basis ingebracht.
 - c. Niet heel bewust.
- 18) Zijn vragen en onzekerheden, naar wens, weggenomen/ beantwoord?
- a. Ja.
 - b. Dus niet de relatie met huisvesting specifiek. Volgens mij zaten meer deelnemers hier mee.
 - c. Ja.

19) Staat u open voor extra terugkomdagen? Zo ja in welke formule?

<i>Frequentie</i>	1 keer per jaar	2 keer per jaar	3 keer per jaar
<i>Na hoe lang eerste TKD</i>	Na 1 maand	Na een half jaar	Na een jaar

- a. Beter CfpB inschakelen als adviseur.
- b. Dan moet er echt iets nieuws te melden zijn, geen herhaling van de zelfhulpgroep van 2^e dag.
- c. Sta er wel voor open. Indien het rapport klaar is misschien dan nog een keer bij elkaar komen. Niet vaak, maximaal 1 a 2 keer.

20) Denkt u dat het een meerwaarde heeft als de workshop gehouden wordt met alleen maar mensen van uw organisatie? Waarin komt deze meerwaarde naar voren, of niet?

- a. Nee.
- b. Nee.
- c. Misschien niet. Zelf zal ik al een aantal mensen inlichten. Een meerwaarde is juist om andere verhalen te horen mits dan groep dan wel gemixt is.

Communicatie/ communicatiemiddelen en het gebruik ervan

8) Welke manier van communiceren vindt u het meest effectief en efficiënt?

- a. Effectief; face to face.
- b. Moet elkaar aanvullen.
- c. Face to face plus bevestiging via email.

9) Hoe worden (soortgelijke) modellen/ tools in uw organisatie geïmplementeerd?

- a. Via bepaalde structuren, verschillend dus. Vb. intranet.
- b. Daar moet ik het nog over hebben, afstemmen op context en behoefte.
- c. Geen idee, tijdens een overleg met z'n alleen brainstormen.

10) Wat vond u van het werkboekje? En hebt u het boekje na de workshop nog gebruikt?

- a. Kon uitgebreider, het is nog geen handleiding, meer voorbeelden.
- b. Helder boekje, ga het nog wel gebruiken.
- c. Ja duidelijk.

11) Wat vond u van de workshopleiders, te verstaan: Anca, Gerlof en Judith?

- a. Anca achtergrond. Gerlof niet te veel in theorie hangen. Judith praktijk.
- b. Anca, Gerlof en Judith vulden elkaar goed aan, 2^e keer wat rommelige afstemming.
- c. Alledrie goed, had wel iets strakker gemogen. Elkaar helpen.

12) Welke communicatiemiddelen vindt u het prettigst werken?

A	Ze onprettig		Neutraal		Ze prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswerk	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

B	Ze onprettig		Neutraal		Ze prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswerk	1	2	3	4	5

Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

C	Zeer onprettig		Neutraal		Zeer prettig
PowerPoint	1	2	3	4	5
Presentaties	1	2	3	4	5
Discussie	1	2	3	4	5
Internet/ email	1	2	3	4	5
Werkboekje	1	2	3	4	5
Telefoon	1	2	3	4	5
Afspraken	1	2	3	4	5
Case	1	2	3	4	5
Groepswork	1	2	3	4	5
Brainstormsessies	1	2	3	4	5
Stellingen beantwoorden	1	2	3	4	5
Opdrachten	1	2	3	4	5
Literatuurstudie	1	2	3	4	5

- 13) Hebt u een voorkeur voor een manier van kennisoverdracht? Kunt u de vier opties soort van meest naar minst gewenst?

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
A	
Brainstormsessies	4
Discussies door middel van stellingen	3
Individuele opdrachten	1
Groepsopdrachten	2

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
B	
Brainstormsessies	3
Discussies door middel van stellingen	1
Individuele opdrachten	4
Groepsopdrachten	2

Formule	Meest belangrijk 1, minst belangrijk 4
C	
Brainstormsessies	4
Discussies door middel van stellingen	3
Individuele opdrachten	2
Groepsopdrachten	1

- 14) Hoe ziet u de samenstelling van de groep het liefst?
- Gemêleerd. Profit / non- profit.
 - Meer verschillende organisaties, misschien ook wat meer kleinere organisaties.
 - Groep meer divers, meer bedrijfsleven. Misschien is het een idee om het op te splitsen. Een workshop alleen voor ministeries en een workshop alleen voor het bedrijfsleven.

Afronding

- 2) Kunt u cijfer geven voor de gehele eerste workshop/ dag?

- 8.
- 7,5.
- 8.

- 3) Financiële bijdrage, zou u aan kunnen geven welke opmerking het best bij uw mening past?

Wat vindt u van de financiële bijdrage van de workshop?	Aan de lage kant	Goedkoop	Neutraal	Voldoende	Te veel
---	------------------	----------	----------	-----------	---------

<i>Als u kijkt naar de prijs kwaliteit verhouding, staat de bijdrage dan in verhouding tot de kennis die u vernomen heeft?</i>	Kwaliteit voert de boventoon	Meer kwaliteit dan prijs	Prijs-kwaliteit gelijk	Meer prijs dan kwaliteit	Prijs voert te boventoon
<i>Staat deze bijdrage in verhouding met andere workshops die u hebt bijgewoond?</i>	Ongelijk met andere organisaties	Verhouding verschilt redelijk	Neutraal	Verhouding komt redelijk overeen	Gelijk met andere organisaties

<i>Wat vindt u van de financiële bijdrage van de workshop?</i>	Aan de lage kant	Goedkoop	Neutraal	Voldoende	Te veel
<i>Als u kijkt naar de prijs kwaliteit verhouding, staat de bijdrage dan in verhouding tot de kennis die u vernomen heeft?</i>	Kwaliteit voert de boventoon	Meer kwaliteit dan prijs	Prijs-kwaliteit gelijk	Meer prijs dan kwaliteit	Prijs voert te boventoon
<i>Staat deze bijdrage in verhouding met andere workshops die u hebt bijgewoond?</i>	Ongelijk met andere organisaties	Verhouding verschilt redelijk	Neutraal	Verhouding komt redelijk overeen	Gelijk met andere organisaties

<i>Wat vindt u van de financiële bijdrage van de workshop?</i>	Aan de lage kant	Goedkoop	Neutraal	Voldoende, geen idee van overige prijzen/ aan de hoge kant.	Te veel
<i>Als u kijkt naar de prijs kwaliteit verhouding, staat de bijdrage dan in verhouding tot de kennis die u vernomen heeft?</i>	Kwaliteit voert de boventoon	Meer kwaliteit dan prijs	Prijs-kwaliteit gelijk	Meer prijs dan kwaliteit	Prijs voert te boventoon
<i>Staat deze bijdrage in verhouding met andere workshops die u hebt bijgewoond?</i>	Ongelijk met andere organisaties	Verhouding verschilt redelijk	Neutraal, geen vergelijking	Verhouding komt redelijk overeen	Gelijk met andere organisaties

- 4) Zou u de workshop aanraden aan derden? Waarom wel/ niet?
 - a. Ja.
 - b. Ligt er aan, waar ze mee zitten.
 - c. Ja eerst aan 1 iemand dan aan ander collega's.
- 5) Heeft u interesse voor langer contact met betrekking tot IWR bijvoorbeeld door middel van een website/ forum?
 - a. Ja, leuk.
 - b. Ja.
 - c. Ja.
- 6) Is langere begeleiding in het proces gewenst? Bijvoorbeeld een verdiepingslag in uw eigen organisatie?
 - a. Ja, ligt er aan.
 - b. Nee.
 - c. Ja, heb al een afspraak met CfPB maar de organisatie moet ook willen.
- 7) Heeft u verder nog vragen/ opmerkingen?
 - a. Ga zo door, probeer veel naamsbekendheid te verkrijgen.
 - b. Email slecht gebruikt.
 - c. -

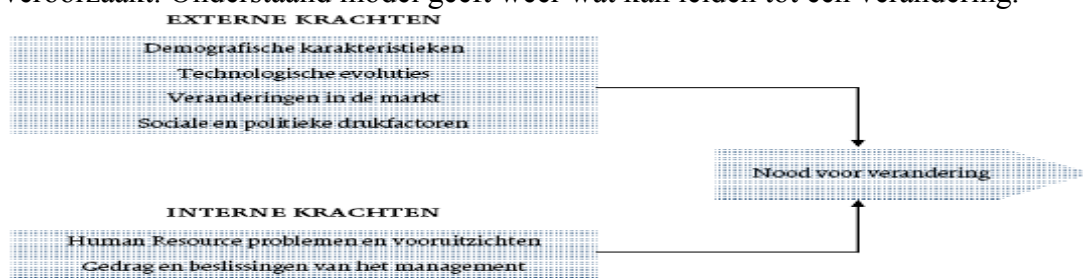
Bijlage

“Implementeren”

Implementeren

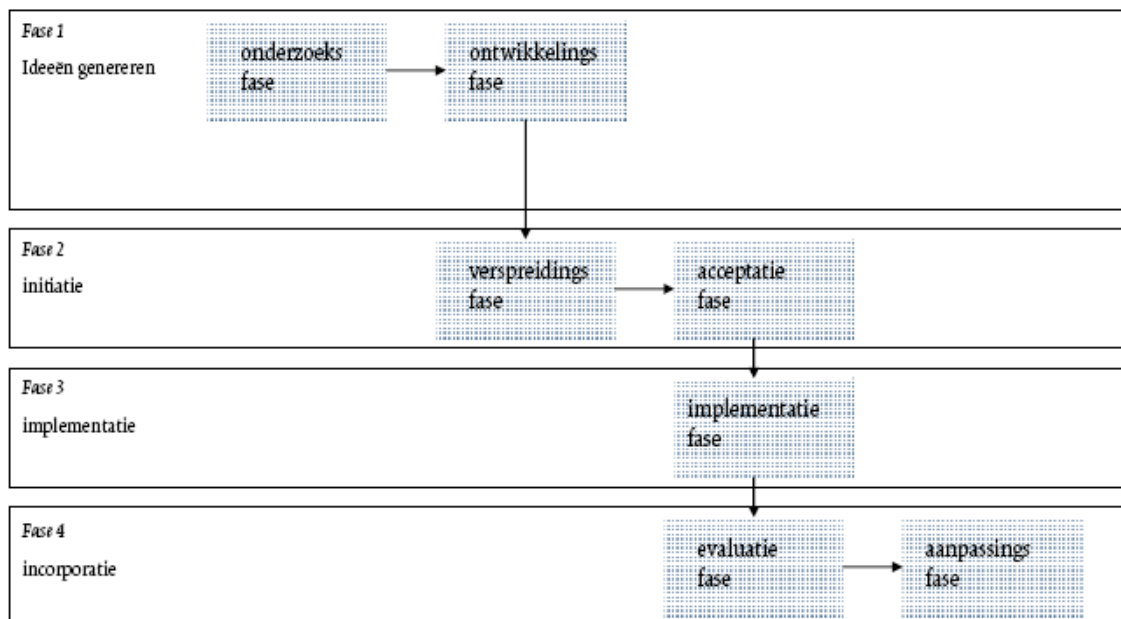
“ Implementeren betekent een verandering werkend krijgen.”²²

Men kan stellen dat implementeren een onderdeel van een veranderingsproces is. Implementeren speelt daarom een grote rol bij veranderingen. Zodra iets geïmplementeerd wordt, kan dat een verbetering, een toevoeging of iets nieuws zijn. Kanttekening is dat het ook een verslechtering kan zijn. Het komt er op neer dat het altijd een verandering veroorzaakt. Onderstaand model geeft weer wat kan leiden tot een verandering.



Figuur 2.5 Mogelijke krachten in de interne en externe context van een organisatie die leiden tot een nood aan verandering.²³

Een implementatieproces is eigenlijk het uit-, en of invoeren van een verandering. In onderstaand model wordt het implementatieproces ook opgenomen in het veranderingsproces.



Figuur 2.6 Implementatie geplaatst in het veranderingsproces.²⁴

De definities van implementeren volgens het 'Van Dale' woordenboek zijn²⁵:

- (een plan) tot uitvoering brengen -> verwezenlijken
- (comp.) installeren, testen en in gebruik nemen van apparatuur, informatiesysteem, programmatuur en/ of procedures -> invoeren

²² Bron: http://www.pentascopes.nl/?page=http://www.pentascopes.nl/wat_is_implementeren

²³ Bron: Interne en externe krachten veroorzaken een nood voor verandering Kreitner e.a. 2002

²⁴ Bron: Zeven subfasen in een innovatieproces. Vrakking en Cozijnsen 1992

²⁵ Bron: woordenboek Van Dale

Van Dale geeft ook aan dat het om een uitvoering gaat en tevens het invoeren of in gebruik nemen van iets. Deze definitie is ook weer te koppelen aan een verandering. Zodra men iets invoert/ uitvoert of in gebruik gaat nemen zal dat veranderingen met zich meebrengen.

De manier waarop je implementeert verschilt weer per onderwerp. Het ligt aan wat je wilt implementeren. Het implementatieproces van een huisvestingsprobleem zal anders gerealiseerd worden dan wanneer een nieuw product gelanceerd wordt.

De niveaus van participatie die worden onderscheiden, afhankelijk van de doelstelling, zijn²⁶:

- informatie overbrengen (éénrichtingsverkeer)
- overleg (tweerichtingsverkeer waarbij de geconsulteerde partij het kader bepaalt)
- actieve participatie: gebaseerd op een partnerschap waarbij alle actoren actief betrokken zijn bij het beleidsdebat. Die verschillende partijen geven in uiteenlopende mate vorm aan het onderwerp in kwestie.

Een implementatie kan uitgemeten worden in een traject dat gerealiseerd is. Belangrijke facetten in een implementatietraject zijn:

- resultaten: wat willen we bereiken?
- plannen en sturen: hoe krijgen we het voor elkaar?
- ontwerpen en inrichten: hoe geven we het vorm?
- communiceren: hoe betrekken we iedereen?
- opleiden en trainen: hoe leren we er mee om te gaan?
- verankeren en verbeteren: hoe blijft het werken?
- afsluiten en evalueren: wat levert het op?

Onderstaand schema²⁷ beschrijft de opvattingen van een aantal onderzoekers over verandering en de rol van implementatie hierin.

Overeenkomsten

De methoden behandeld in het schema hebben als overeenkomst dat implementatie gelijk staat aan een verandering, innovatief of niet.

Verschillen

Het beoogde doel en plan van aanpak kan verschillen per context. Een wetenschapper richt zich voornamelijk op het realiseren van de verandering terwijl de ander zich richt op de gedragingen van personen tijdens een verandering. Terwijl weer een ander zich richt op de invloeden die leiden tot een verandering.

²⁶ Bron: Participatieve methoden

²⁷ Dit schema is samengesteld met behulp van het literatuuronderzoek van mevr. E. de Bruyne.

Methode	Items	Belangrijk	Context
Mc Adam (2005)	normatieve evaluatie, legitimatie en conflict	"It is shown how conflict or abrasion is a key element of innovation implementation in attempting to overcome normalising and legitimising organisational forces. Moreover, it is contended that conflict can be used to assess innovation implementation." ²⁸	Implementatie van innovaties
Cozijnsen, Vrakking en van IJzerloo (2000)	Vijf verschillende theoretische Benaderingswijzen van innovatie	Men kan innovatie bekijken vanuit een adoptie/diffusie standpunt, als een geplande verandering, organisatiestructureel, op het vlak van implementatie en strategisch	Implementatie van veranderingen/innovaties
Klein en Sorra 1996 Klein en Knight 2005	Het onderscheid tussen het aanvaarden (acceptatie) van de nieuwe werkwijze enerzijds en de implementatie anderzijds	Definitie implementatie: <i>'De transitieperiode waarin [individuele] idealiter steeds meer vaardig, consistent en betrokken geraken in het gebruik van een innovatie in een organisatie. Implementatie is de kritieke tussenstap tussen de beslissing een verandering te adopteren en het routineus gebruik van de innovatie.'</i> ²⁹	Implementatie van veranderingen/innovaties
Lewin (1951) en Bennis et al.	1)Unfreezing the present 2) Moving to a new level 3)Refreezing the new level	<i>Unfreezing the present;</i> ligt de nadruk op het motiveren van de betrokkenen, waardoor ze worden aangezet hun oude gedragingen te gaan vervangen door nieuwe gedragingen. <i>Moving to a new level;</i> veranderen; hierbij wordt er nieuwe informatie, nieuwe gedragingen of een nieuw gezichtspunt aangereikt. De nadruk ligt hierbij op het aanleren van de nieuwe manier van werken. <i>Refreezing the new level:</i> de veranderingen worden gestabiliseerd. Het gedrag en de nieuwe attitudes worden aangemeten.	Gericht op gedraging bij veranderingen.
Kreitner	Interne en externe krachten geven een nood tot verandering	Interne krachten en externe krachten; sommige veranderingen moeten plaatsvinden omdat men bepaalde situaties niet in de hand heeft. Daarnaast kan het ook voorkomen dat niet de handelingen veranderen maar degene die de handelingen uitvoeren veranderen. Optie 1: een natuurramp, externe kracht moet op ingegaan worden, kan niemand voorkomen. Optie 2: werknemers worden ziek, zwanger of gaan zich over kwalificeren, door middel van opleidingen, waardoor het werk wat ze doen niet haalbaar is.	Controleerbare en oncontroleerbare veranderingen.

Figuur : model implementatiemethoden

²⁸ Bron: McAdam, R.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1513006>

²⁹ Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007 blz. 26

Bijlage

“Effectief en efficiënt”

Effectief en efficiënt

Effectief:

- 1) Zoals in de Van Dale beschreven:
ef·fec·tief (bn.)
1 werkelijk, wezenlijk
2 doeltreffend <=> ineffectief
3 [Belg.] (van gevangenisstraffen) onvoorwaardelijk
- 2) Woordenboek voor allochtonen: met effect
- 3) “Effectiviteit is afgeleid van het begrip effectief.
Het woord is synoniem met doeltreffend, maar kent ook de betekenis werkelijk, wezenlijk. Een voorbeeld hiervan is de betekenis "effectieve rente op jaarbasis", wat betekent dat de maand- of dagrente wordt omgerekend naar de werkelijke rente op jaarbasis.
Effectiviteit is het synoniem van doeltreffendheid. Het is een maatstaf waarin geplande of gewenste activiteiten zijn gerealiseerd en geplande of gewenste resultaten zijn behaald.
Effectiviteit zegt dus iets over het doel (de wens of norm), over de geplande/gewenste activiteiten en over de vorige of huidige meetwaarde/toestand. Het gaat dus over wat bereikt wordt.”³⁰

Efficiënt(ie):

- 1) Definitie Ewout Frankema: “Inputminimalisering in een gegeven context, binnen de productiemogelijkheden die op de korte termijn vast liggen.”³¹
- 2) Zoals in de Van Dale beschreven:
ef·fi·ci·ënt (bn.)
1 groot, nuttig effect hebbend => doelgericht, doelmatig, functioneel, gericht, praktisch; <=> inefficiënt
ef·fi·ci·ën·tie (de ~ (v.))
1 doelmatigheid => efficiency
- 3) “Efficiency of efficiëntie is afgeleid van het begrip efficiënt. Dit begrip is van groot belang in de economie. De betekenis van efficiënt is met zo min mogelijk middelen of bronnen (verspilling) een actie op gang houden of krijgen. Een ander woord is ook wel doelmatig. Efficiency zegt iets over de mate van doelmatigheid: de hoeveelheid hulpbronnen die nodig zijn voor het bereiken van een doel. Het gaat dus over hoe het (doel) bereikt wordt. Efficiency is ook wel synoniem met kosteneffectief.”³²

³⁰ Bron: <http://www.effectiveworld.nl/terminologie.htm>

³¹ Bron: Frankema, E.H.P.: Kantoorinnovatie in economisch perspectief.

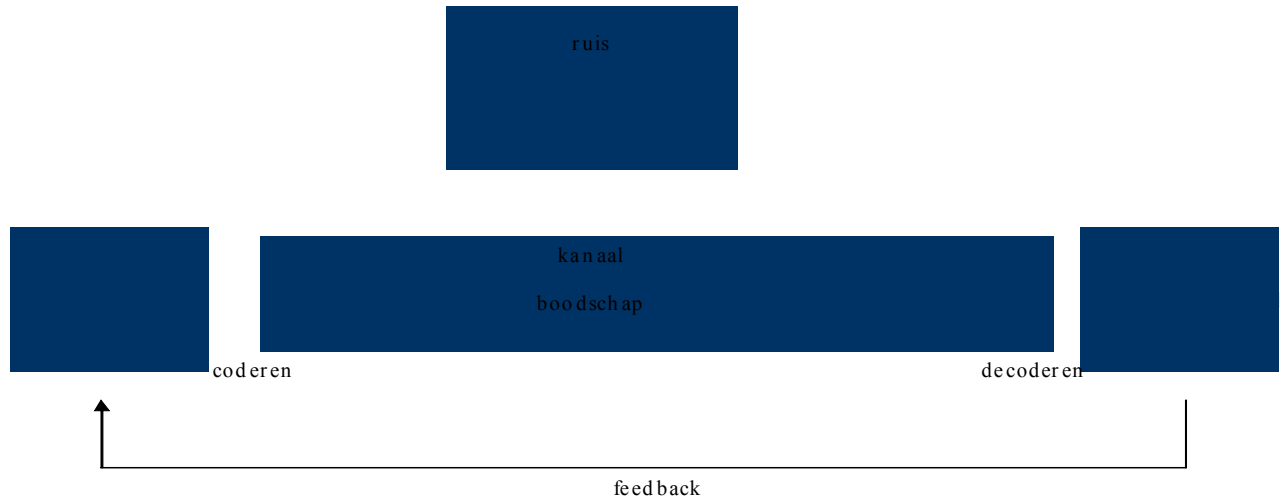
³² Bron: <http://www.effectiveworld.nl/terminologie.htm>

Bijlage

“Communiceren”

Communiceren

Communiceren kan op veel verschillende manieren. Het doel is dat een zender een boodschap overbrengt naar de ontvanger.



Figuur 2.10 Communicatiemodel³³

Er is een verschil tussen formele en informele communicatie.³⁴ Informele communicatie voorloopt vaak zonder problemen behalve als men misbruikt maakt van deze vorm door bijvoorbeeld te roddelen. Informele communicatie kan men kenmerken aan het feit dat het grotendeels te maken heeft met de privé omstandigheden van een persoon, zoals meningen, voorkeuren en het privé leven.

Formele communicatie kenmerkt zich aan het feit dat zowel zender en of ontvanger zich moeten houden aan de wensen en eisen van de organisatie, wat betreft communiceren, waaraan zij verbonden zijn. Formele communicatie is kenmerkend voor zakelijke communicatie, daar komt deze vorm van communicatie het meest, ofwel altijd, voor. Tijdens dit onderzoek wordt uit gegaan van de zakelijke vorm van communicatie.

Kenmerken van zakelijke communicatie zijn dat het altijd functioneel is, het met regelmaat gebeurt namens een organisatie, het vaak plaats vindt in opdracht, regelmatig gericht is op heterogene doelgroepen met verschillende belangen en dat het meestal plaats vindt onder tijdsdruk. Zakelijke communicatie is effectief wanneer het duidelijk, efficiënt, gepast, aantrekkelijk en correct is.³⁵

De rol van communicatie in een besluitvormingsproces is ongekend hoog. Bij huisvestingsbeslissingen is dit niet anders. Voordat ingegaan wordt op communicatie op het gebied van een besluitvormingsproces en met name huisvestingsbeslissingen worden eerst de functies van communicatie beschreven.

De doelen van communiceren zijn informeren, motiveren, overtuigen en instrueren. Communicatie kan verschillende doelen hebben omdat er verschillende vormen bestaan. Verbale of non- verbale communicatie, formele of informele communicatie, interne of externe

³³ Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007

³⁴ Bron: Zakelijke communicatie blz. 11

³⁵ Bron: Zakelijke communicatie blz. 12 & 15

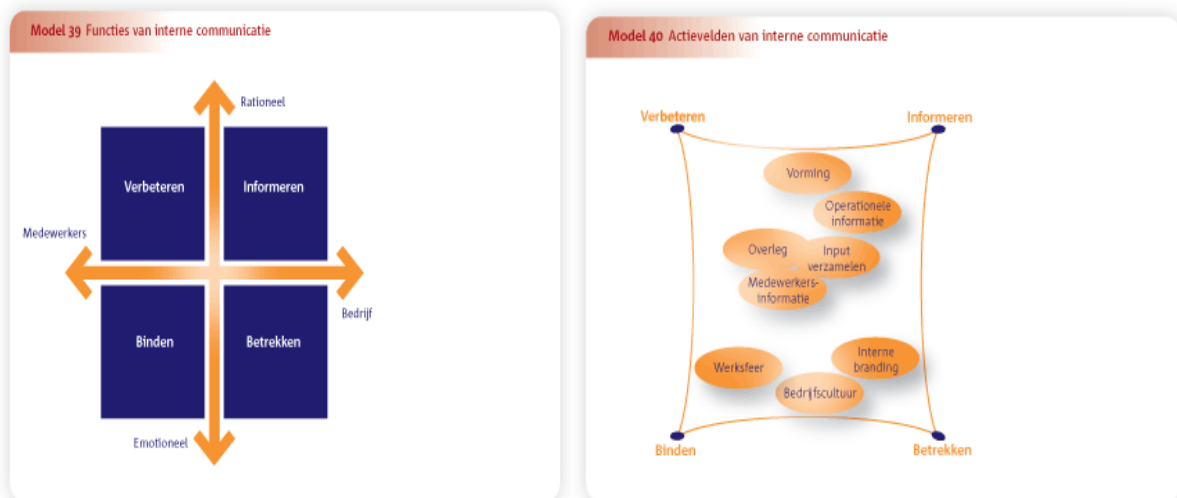
communicatie. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op verbale, formele en interne communicatie.

Gekozen is voor verbale communicatie omdat het inhoudelijk gericht is, non verbale communicatie wordt daarentegen niet buiten beschouwing gelaten. Bij het geven van een presentatie over een verandering wordt zeker rekening gehouden of de presentator een fijne stem heeft of een geïnteresseerde houding maar, hoofdzaak is wat de presentator presenteert.

Overige zaken zijn ter afronding.

Formele communicatie is in dit geval van belang omdat het implementeren van veranderingen bij organisaties betreft. Tot slot wordt interne communicatie als uitgangspunt genomen omdat de organisatie zelf met de verandering moet omgaan niet hun concurrenten. Het neemt niet weg dat organisaties wel degelijk een beleid moeten hebben hoe om te gaan met externe communicatie. Organisaties zullen de veranderingen dikwijls kenbaar moeten maken aan bijvoorbeeld hun klanten of juist geheim moeten houden ten op zichte van hun concurrenten. Werknemers moeten weten hoe om te gaan met externe communicatie en zullen hierover moeten worden ingelicht. Externe communicatie moet niet buiten beschouwing worden gelaten maar is wel van latere zorg.

Interne communicatie kan vier verschillende functies hebben namelijk; informeren, verbeteren, binden en betrekken.



Figuur 2.11. De vier functies van interne communicatie³⁶

Informeren; Interne communicatie is het instrument voor het doorgeven van organisatorische, praktische of operationele informatie. Alle medewerkers moeten weten wat ze moeten doen en volgens welke procedures en technieken.

Verbeteren; informatie die gericht is op een verbetering van de werking, de productie of de mondigheid van medewerkers kan op heel diverse manieren voorkomen via interne communicatie. Het belangrijkste onderdeel van deze functie is daarom ook vorming.

Binden; Expertise en ervaring maken van de beste medewerkers potentiële prooien van de concurrentie daarom is het behouden van deze medewerkers een uitdaging.

Betrekken; Het creëren van betrokkenheid is een van de belangrijkste doelstellingen van interne communicatie. Samen vormen de medewerkers toch het visite kaartje van een bedrijf. Geef de medewerkers het gevoel dat ze bijdragen aan de cultuur van het bedrijf en niet dat het ze gedragen wordt.³⁷

³⁶ Bron: <http://www.modellenvanc.be/site/content/interncom.asp>

³⁷ Bron: <http://www.modellenvanc.be/site/content/interncom.asp>

Bij het ontwerpen van een model voor effectieve interne communicatie bij verandering stellen Nelson en Coxhead (1997 en 2003)³⁸ de volgende vijf kritische factoren voor, namelijk:

- Creëer een gemeenschappelijke taal. Zorg ervoor dat alle betrokkenen zich op een gelijkwaardige manier kunnen uitdrukken over de veranderingen. Zo geef je het gevoel dat iedereen invloed heeft op de verandering.
- Het ontwikkelen van positieve en consistente gedragingen. Verbale communicatie kan iedereen verschillend interpreteren. Non verbale communicatie kan ook positief werken, gedragingen en acties zijn erg belangrijk. Je kan als manager zeggen dat je zin hebt in een herhuisvesting maar het helpt niet als je op vakantie gaat tijdens de verhuizing of in slaapt valt tijdens een presentatie over de herhuisvesting.
- Duidelijke ondersteuning van de top van de organisatie. Als manager moet je het goede voorbeeld geven door bijvoorbeeld elke presentatie of workshop bij te wonen of zelf te organiseren.
- Zelfvertrouwen aanmoedigen door het delen van ervaringen met alle medewerkers. Geef iedereen het gevoel dat men inspraak op de verandering heeft.
- Stel communicatie- experts aan om de interne en externe communicatie te coördineren. Experts hebben een goed beeld van de manier waarop het beste gecommuniceerd kan worden over de verandering, zowel intern als extern.

Verschillende voorbeelden waarin het belang van communicatie bij het implementeren benadrukt wordt zijn³⁹:

“Verandering is een persoonlijk en emotioneel onderwerp, vooral als het over de werkomgeving gaat, zo stellen Laframboise, Nelson en Schmaltz (2002). Een van de belangrijkste elementen hierbij is de communicatie; het effectief, gevarieerd communiceren gedurende het gehele proces via verschillende media.”

“Vrakking en Verbeek (1995) formuleren een aantal onderwerpen die vaak aan bod komen als men het heeft over succesvolle implementatie. Een van de resultaten is het belang van goede communicatie en informatie.”

“Een goede communicatie is uitermate belangrijk in een veranderingstraject (de Swart, 2001). Dat belet niet dat de meeste organisaties de rol ervan onderschatten (Wissema, Messer en Wijers, 1996 in de Swart, 2001).”

³⁸ Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007, blz. 8

³⁹ Bron: Bruyne, E. de: Literatuuronderzoek 2007

Bijlage

“Interviews en uitwerkingen”

Interviews en uitwerkingen

Reden van deelname

- *Partners:*
 - IBG gaat procesgericht huisvesten, vandaar deelname en tevens partner.
 - Ministerie is bezig met huisvestingsproject, staat nu stil. Partner van het CfPB.
 - Geïnteresseerd in huisvesting en kantoorinrichting.
 - Bezig met nieuwbouw en nieuw kantoorconcept; is begeleider van het pilot team. In aanraking gekomen met deze workshop via CfPB.
 - Inzicht in processen om in vervolgtraject van project nieuwe huisvesting LNV effectiever te kunnen werken.
 - Uitgenodigd door CfPB.
- *Overig:*
 - Bezig met scriptie; besluitvorming innovatieve kantoorconcepten.
 - Kennis opdoen, nieuwe tools leren kennen voor advisering van opdrachtgevers.
 - Via collega van Triact in contact met CfPB. Theoretische onderbouwing waarom kantoorinnovatie nodig. Gebruikt werplekwijzer om te overtuigen.

Verwachtingen

- *Partners:*
 - Het merendeel had geen verwachtingen. Een enkeling: presentatie over IWR en het ontmoeten van collega's.
- *Overig:*
 - Verwachtingen waren het verzamelen van informatie anders dan wat op de website te vinden was, modellen.
 - Nauwelijks verwachtingen, wil andere ervaringen horen.

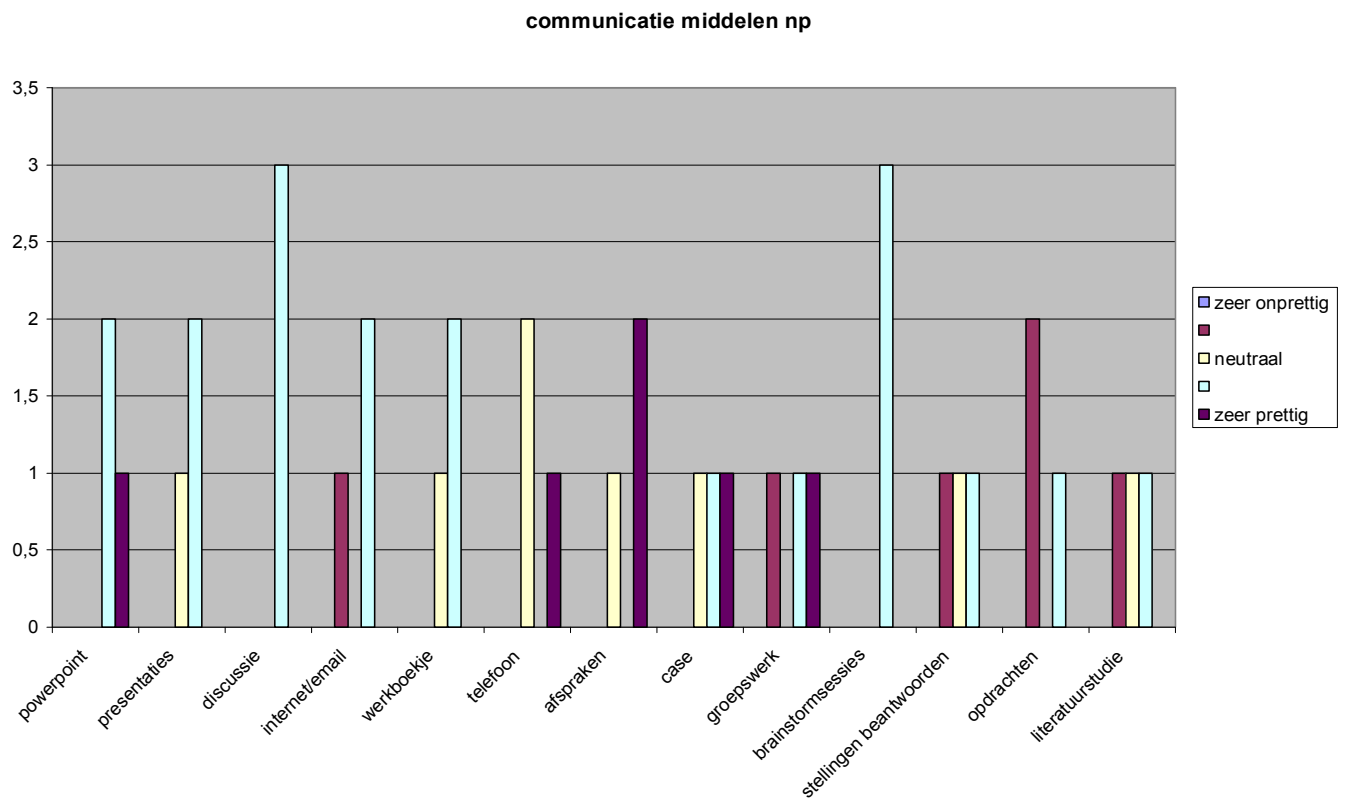
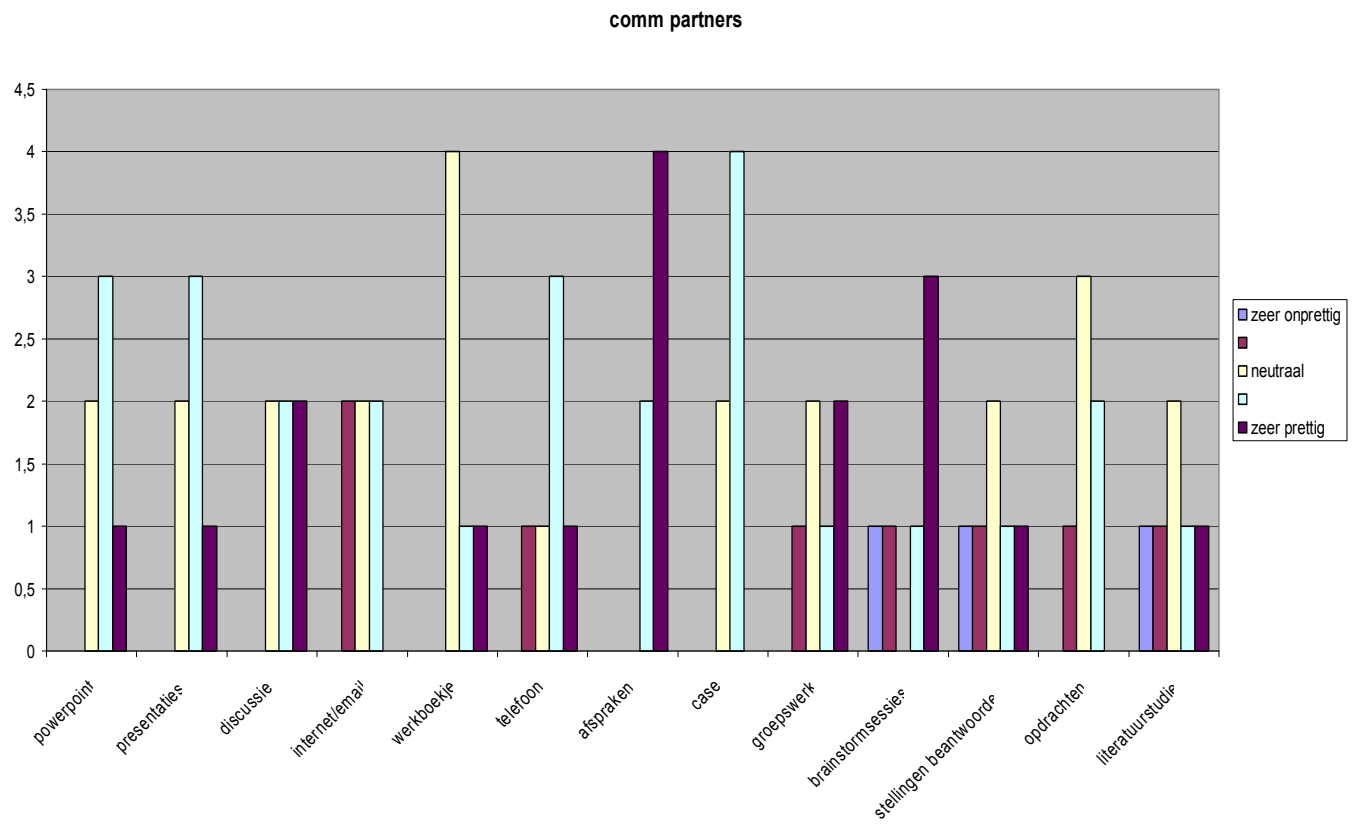
Doel IWR

- *Partners*
 - Inzicht geven rond besluitvorming bij huisvesting.
 - Volgens CfPB is het een hulpmiddel voor besluitvorming bij huisvesting. Volgens Elseman is het een hulpmiddel voor alleen besluitvorming.
 - Bewustwording in welke fase/ proces men bevindt.
 - Zicht krijgen in hoe partijen in een project hun verwachtingen vorm geven en hoe daar dan op voorhand mee om te gaan.
 - Organisatie helpen bij herkennen van besluitvormingsfasen.
- *Overig*
 - Inkaderen van beslissingsstructuren over besluitvorming.
 - Algemene ondersteuning bij processen.
 - Om je in een proces te helpen.

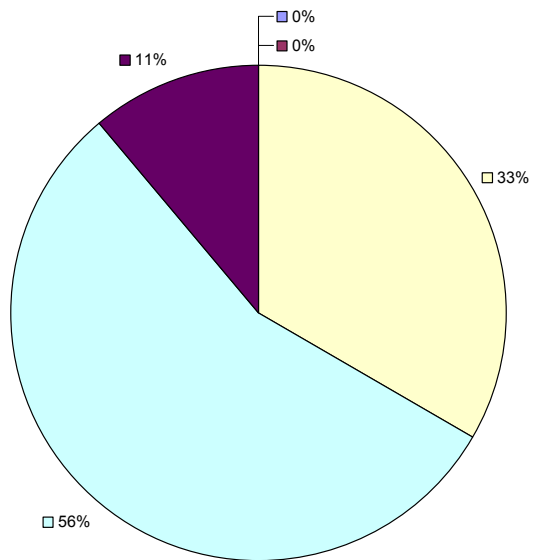
Feedback IWR

- *Partners*
 - Eerste indruk; veel schematische weergave, praktijk complexer.
 - TKD; discussie inzage fase wat kan je er verder mee. Uitwerken van het model. Communicatie erg belangrijk.
 - Niet zo zeer huisvesting, eerder projecten algemeen.
 - Ik zou dan het schema met de fasen noemen.
 - Lijkt een handig instrument om in eerste instantie bij de opzet van een project veel baat bij te hebben. Project niet te nauw opvatten, het kan om elke soort situatie gaan.
 - Prettig dat ik de fasen kan herkennen en zo de organisatie gerust kan stellen.
- *Overig*
 - IWR is sturend. 1 van de verschillende fasen inpassen in organisatie.
 - Op zich heldere opzet en grafische weergave van de typen spreekt aan, maar wel erg veel raakvlakken met andere bedrijfskundige modellen. Het aangegeven onderscheidend vermogen (huisvesting) komt nog te weinig naar voren.
 - Handreiking=> bewust ook als team zelf.

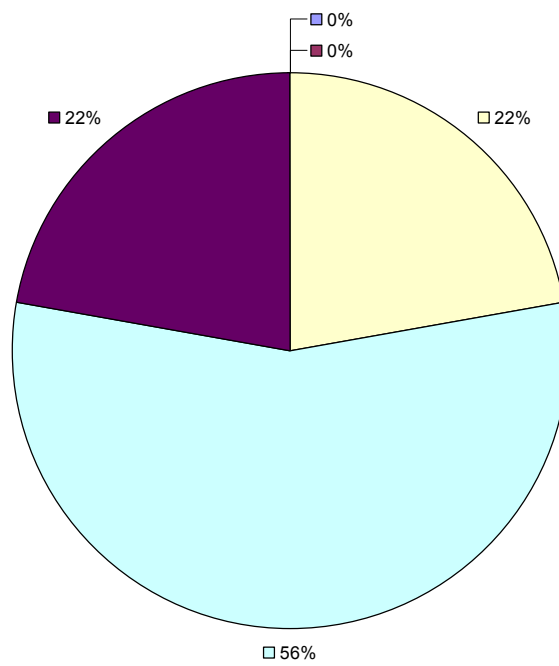
Communicatiemiddelen

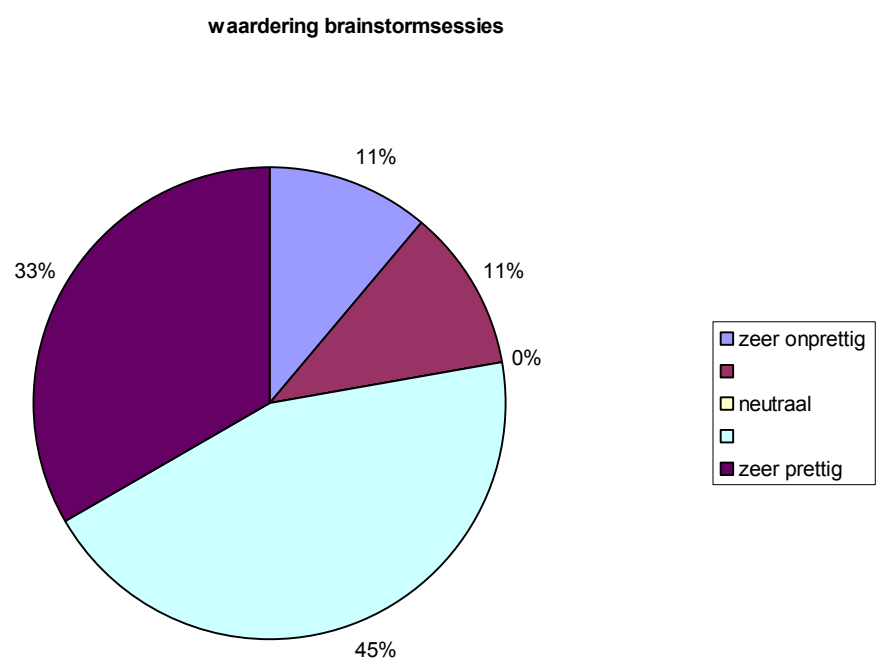
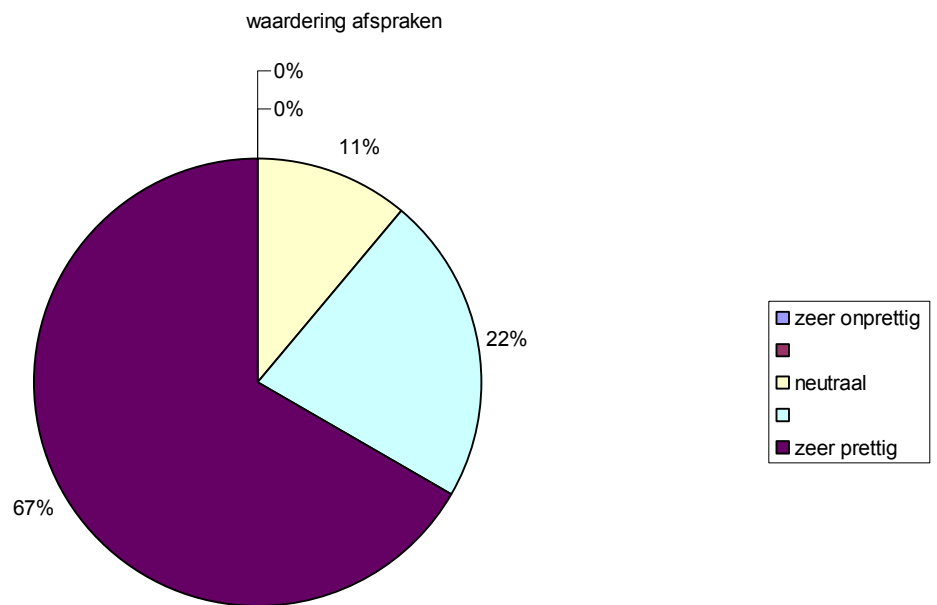


waardering presentaties



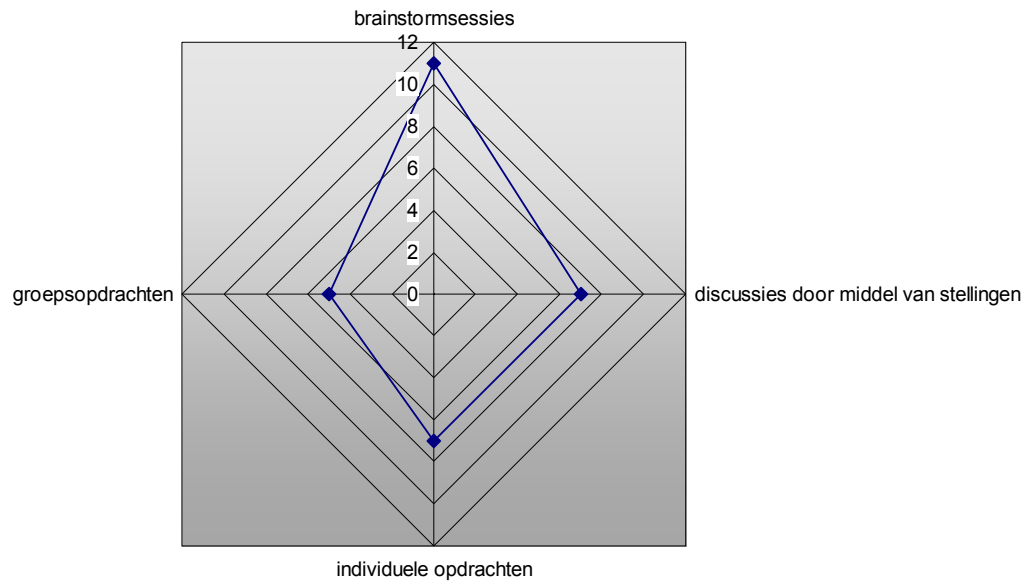
waardering discussie



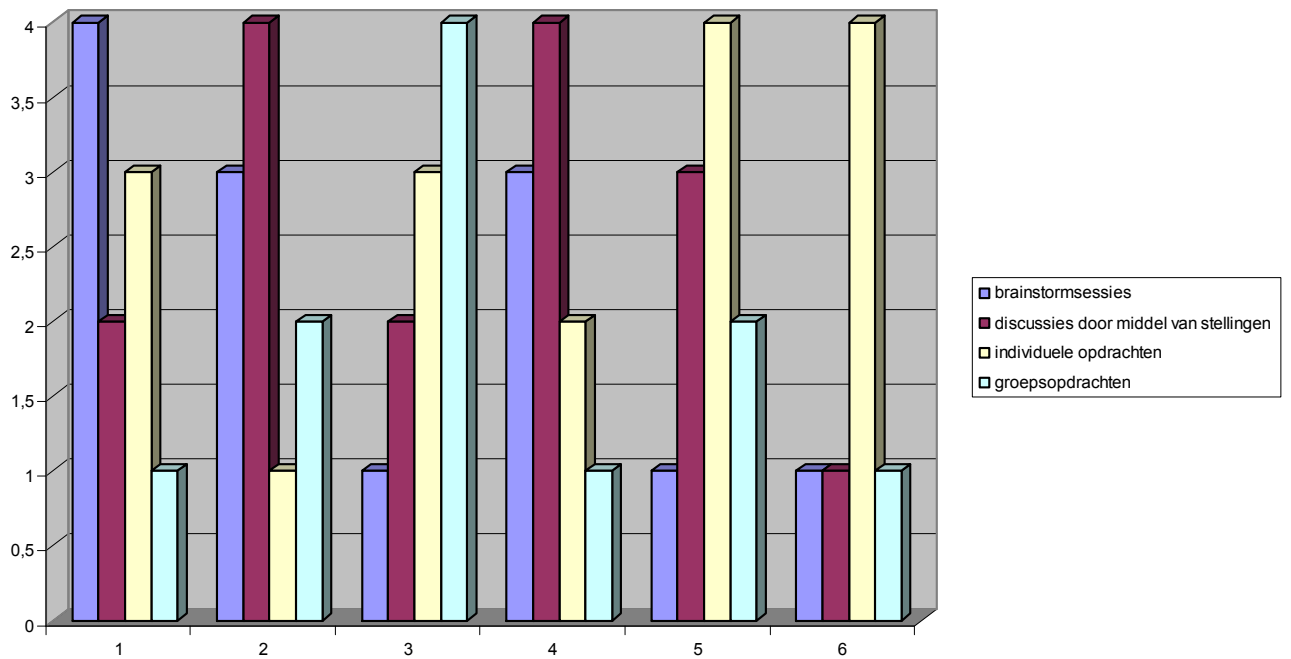


Kennisoverdracht

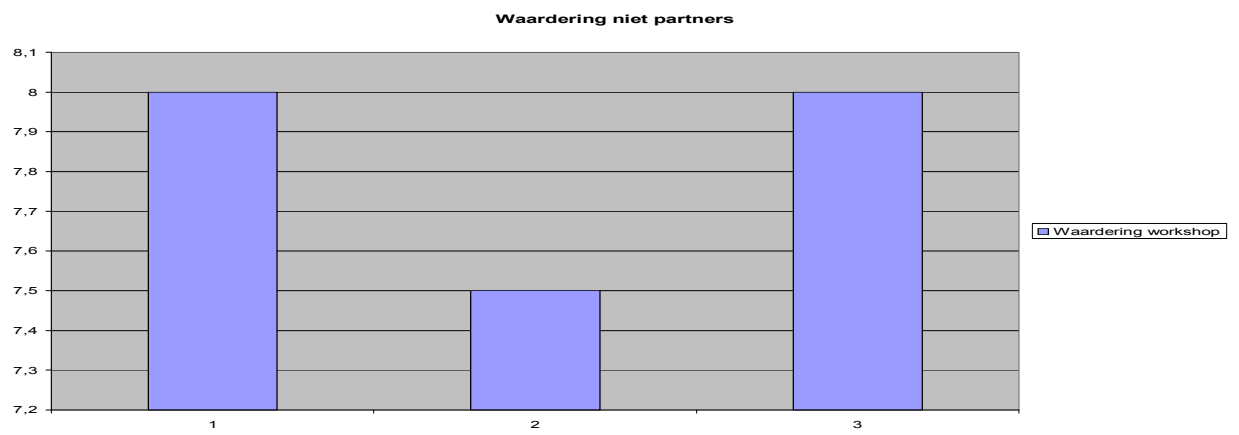
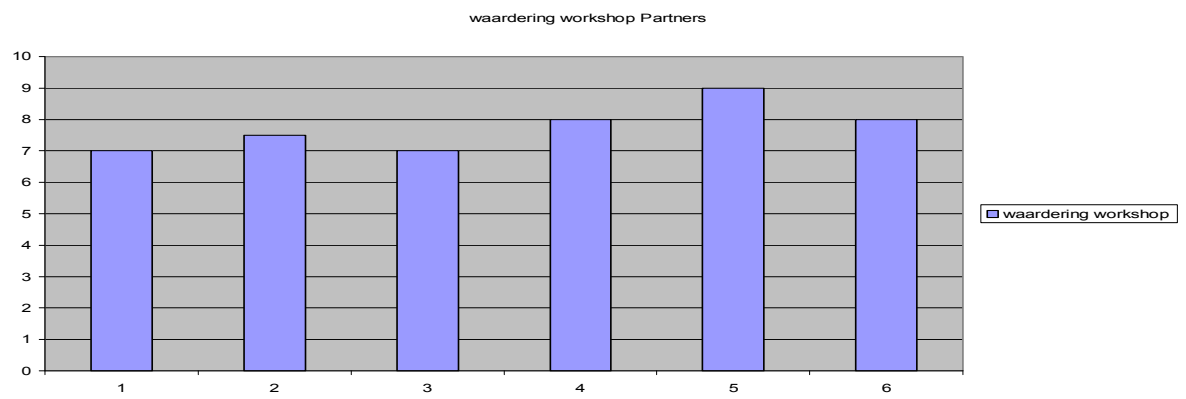
kennisoverdracht np



voorkeur kennisoverdracht Partners



Waardering workshop



Bijlage

“Workshop observaties”

Workshop observaties

Programma overzicht workshop:

- Opening/ introductie
- Presentatie uitleg IWR model
- IWR model toepassen in werkgroepen
- Plenaire terugblik van de werkgroepen
- Lunch
- Nadere toelichting van de procestypen van het IWR model
- Werkgroepen
- Terugkoppeling werkgroepen
- Stelling beantwoorden
- Case behandelen
- Samenvatting en agenda voor terugkomdag
- Napraten/ borrel

Analyse inhoudelijk vlak

‘Workshop besluitvorming in huisvestingsprojecten’⁴⁰

IWR

- ± 10:00 opening door Wim Pullen
Programma door Anca Hartjes (associëren)
- ± 10:30 IWR door Gerolf Prikker

- *Vraag: Hoe ga je met de opdrachtgever om? Hoe doe je de communicatie in de keuze tot een bepaald traject? Uitgangssituatie is maatgevend, maar hoe kom je daartoe in gesprek met de opdrachtgever?*

Door kennis van het model te hebben, heb je zelf ook eerder besef van het traject en kan je een bewuster en duidelijker beeld schetsen naar de opdrachtgever en de mogelijkheden voorleggen aan de opdrachtgever. Dit zijn dan de vier modellen. Het ligt eraan of het doel duidelijk is of niet.

- ± 11:30 In werkgroepjes herkenning van het IWR model bespreken.

Groep 1

DSM

ING

Brinkgroep

Er word een case in de groep gegooid, gebouwrenovatie was de start van het plan, nu wordt dit weer opengegooid. Dus het verschuift van renovatie naar nieuwbouw of verhuizing. Dit wordt binnen de groep gezien als een ontdekkingsreis.

PVE qua m2 wordt weer teruggedrongen.

Zit je dan niet in een zwerftocht, omdat de randvoorwaarden veranderen?

⁴⁰ Observant: Noor Terra, medestudent FM.

Judith: Ergens moet je houvast creëren. Leiding moet communiceren, kaders geven. Anders kan je zelf helpen door met scenario's aan te komen.

Groep 2

LNV

Belastingdienst (3x)

- Wanneer weet je of een doel vaststaat?
- Zijn randvoorwaarden bekend?

In een veranderproces worden ambities wel besproken en vastgelegd waar een huisvestingsplan op wordt gebaseerd. Alleen is dit niet bekend in de organisatie, op de werkvloer is men niet bekend met het beleid en de ambities.

Case: veelvoorkomend is dat de top een opdracht meegeeft (bijvoorbeeld een flexfactor) waar je op gaat reageren. Vervolgens komt de onwil.

- *Is het gevolg een expeditie aangaan?*

Want het doel is flexwerken en samen gaan kijken hoe dat ingevuld gaat worden.

Conclusies uit aansluitende plenaire bijeenkomst:

- Doel lijkt helder, maar is het vaak niet. Je denkt dat je in een expeditie zit maar al vanaf de start is dat vaak anders. Model is goed in gesprek met de opdrachtgever, het fungeert dan als hulpmiddel.
- Expeditie staakt vaak door tegengestelde belangen (opdrachtgever, management etc.) Stakeholders analyse is hierbij zeer belangrijk. Wat dat betreft is het meer een ontdekkingsreis. Onbekende uitkomst wordt geaccepteerd.
- *Waarom heeft de ene BU meer moeite met herhuisvesting dan de andere? De ene haalt de andere in in planning en uitvoering. Waar ligt dit aan?*
Dit kan te maken hebben met cultuurverschil en/of een meer of minder gewillige top.
- *Ligt de wens bij de facilitator of bij de organisator?*
De organisatie is de opdrachtgever en moet de wens uiten en kaders stellen. Facilitator kan helpen / sturen door scenario's te schetsen.

± 13:30 Toelichting procestypen door Judith Chin Kwie Joe

- *Vraag: Als een organisatie maar genoeg hiërarchisch is georganiseerd, kan je een expeditie volgen?*
Klopt, zodra er naar verschillende afdelingen / personen geluisterd wordt sla je een andere weg in.
- *Vraag: Begrijp ik goed dat welke tocht je kiest, bij elke je een andere projectleider nodig hebt?!*
Dat klopt, een bepaalde procestypering ligt dichtbij de competenties en/of voorkeuren van een persoon. (vanuit de groep kwam de suggestie dit meer te benadrukken in het model)
- *Vraag: Bij een ontdekkingsreis kan het doel toch wel bekend zijn?*
Ja, dat kan wel maar dat is dan op een ander niveau. Het is bijvoorbeeld bekend dat er iets moet gebeuren, maar hoe of wat is nog de vraag. Scenario- denken.

± 14:00	Bespreken van de keuze van een bepaald procestype in de praktijk in werkgroepjes. Contextvariabelen
---------	---

Groep 1

IBG

Belastingdienst (3x)

Buza

- Het politieke ‘verhaal’
- Gebrek aan kennis op het gebied van herhuisvesting
- De beeldvorming van trolly’s door het gebouw bij flexwerken is negatief
- Er is vaak geen helikopterview

Het gesprek gaat veel over onderling bekende projecten / personen. Er wordt geconcludeerd dat contextvariabelen die vaak tegenwerken de bovenstaande zijn. De volgende aspecten worden ook in dit verband benoemd:

- Gedwongen winkelnering
- Huisvesting = stuurmiddel
- Wanneer er andere (positievere) benamingen worden gebruikt, wordt er een positievere visie ontwikkeld.

Den Haag lijkt leidende factor. ‘Muur om den haag’ of ‘politieke verhaal’ zijn termen die terugkomen. Een kokervisie wordt benoemd. Veel onwil in de top en rationele overwegingen, men is te behoudend. Dit zijn de voornaamste conclusies uit deze groep, volgens hen de contextvariabelen bij herhuisvesting.

± 15:00 Plenaire terugkoppeling vanuit de werkgroepen.

Opsomming van contextvariabelen:

- wisselende opdrachtgevers
 - gebruikers en cultuur
 - tijd
 - budget
 - relatie eigenaar / gebruiker gebouw
 - wetgeving
 - PPS verplicht vanuit budget / financiën
- misschien is PPS meer een vorm van expeditie
- Architect en projectleider
- En of ze persoonlijk passen bij een bepaalde aanpak
- politiek klimaat
 - economische invloed / situatie
 - inzicht, beleving en gevoel gebruiker
 - onvolledige informatie, gebrek aan kennis
 - reactie van gezagdragers op 'rampen'

Reacties op de stelling:

- suggestie: 'in belangrijke mate' weglaten
- volmondig eens
- ook weer niet helemaal eens. Niet volledig de context bepalend laten zijn, dit is ook niet altijd succesvol.
- De context bepaalt wanneer je de beslissers uit hun klimaat haalt en laat beoordelen.

Gerolf: een suggestie voor een herformulering van de stelling:
'Context heeft de neiging de strategie te bepalen.'

- Vraag: Zeg je hiermee dat 'de context' van de drie elementen het zwaarst weegt in de keuze tot een strategie?

Wanneer het onbewust is zal dit het geval zijn, wanneer men wel bewust is van de variabelen zullen alle drie even zwaar kunnen wegen.

Casus

Besproken in groepje:

- 1^e alinea is een **expeditie**: Context en variabelen gaan elkaar verstoren, het doel is nog steeds helder maar de kaders minder.
- Daarna zijn ze een **ontdekkingsreis** ingegaan: nadat ze het voorgelegd hebben aan het personeel heeft het MT geen ruggengraat meer.
- Vervolgens komt de **zwerftocht**: er vindt een top-down interventie plaats. De nieuwbouw staakt en het doel verandert van nieuwbouw naar een nieuwe manier van werken en het behouden van draagvlak. Het MT wil niet investeren.

Opmerkingen tijdens plenaire bespreking:

- De projectleider moet richting het MT gaan, duidelijke afspraken maken en een doorstart maken.
- De volgende is het daarmee oneens, er is al genoeg gedwongen.
- Het MT moet gewezen worden op de gekozen lijn en externe invloeden op de koop toenemen.
- Voorstellen om iets meer de weg van de speurtocht in te slaan om meer draagvlak te creëren.
- Werkproces als richtlijn voorop stellen. De nieuwe manier van werken introduceren op de oude locatie en in fases vernieuwing doorvoeren.
- Externe partij betrekken om consensus te bevorderen.

± 16:00 afsluiting door Anca Hartjes

Impressie over de dag vanuit verschillende aanwezigen =

- LNV: Inzicht gekregen in wat er omgaat in participanten. Meer structuur- inzicht
- Buza: Ervaringen van anderen brengt je tot andere inzichten door helder in te kaderen kan je zelf een ander planning maken.
- Buza: De fases zijn meer herkenbaar geworden, ik zie nu dat je altijd wel één van de fases betreedt.

Wie	Waar	Begeleider/observatie
Belastingdienst Ministerie van LNV & Buza	Rode stoelen kamer	Gerlof/ Noor 4 pers
IBG, Prinsenvestiging,	Vergaderzaal	Anca/ Lisa

Grontmij, Ministerie van Binnenlandse Zaken		6 pers
DSM, ING, Brinkgroep	Presentatie ruimte	Judith/ Noor 3 pers
Ministerie van BuZa	Banken hal	Anca/ Lisa 3 pers

Deelnemers van dezelfde organisatie zoeken elkaar op bij meer dan 2 personen.

Willen eigen probleem bespreken; logische reactie.

Afwisseling adviseurs tijdens werkgroepen wordt als positief ervaren.

Effect opdracht → ontdekking in welke fase de deelnemers met hun organisatie zich bevinden.

De deelnemers worden geconfronteerd met de huidige situatie en 'gedwongen' na te denken over de gewenste situatie.

Interpretatie van de vragen om te bepalen in welke fase een organisatie zich bevindt is erg verschillend onder de deelnemers en dus ook erg bepalend voor welke fase wordt gekozen.

Interpretatie → discussiepunt/ struikelblok.

Voornamelijk is iedere deelnemer bezig zijn ervaringen uit te wisselen.

Men neemt voor de opdracht de organisatie met de meeste vertegenwoordigers.

Begeleiding van Judith, Gerlof en Anca wordt positief ontvangen.

Verschil tussen partners en deelnemers die op 'eigen' initiatief mee doen. Tevens een groot verschil tussen deelnemers die komen voor een oriënterend gesprek en personen die komen om te bepalen in welke fase hun organisatie zich bevindt. Partners zijn over het algemeen verder in het proces, heeft voordelen en nadelen.

Verhouding partners/ deelnemers CfPB redelijk gelijk.

Banken: Ministerie BuZa door Lisa:

- zijn al bekend met IWR, zijn al verder in de ontdekkingsfase.
- willen eigen probleem bespreken

Vergaderzaal: IBG, Grontmij, Min Binnenlandse Zaken, Prinsentichting door Lisa:

- Verschillende organisaties
- Laten elkaar uitspreken, zijn leergierig, oriënterend, afwachtend, beleefd maar teven confronterend.
- Sommige deelnemers weten wat ze willen.
- Wederom trekken de medewerkers naar elkaar toe.
- Tijdens deze opdracht is gekozen om de IB Groep als uitgangspunt te nemen, onduidelijk of de kleine organisaties zich hier aan kunnen meten/ identificeren.
- Medewerkers van dezelfde organisatie trekken weer naar elkaar toe.
- Geen discussie, meer ervaringen uitwisselen.

6. Feedback/ plenaire terugblik 1^e ronde werkgroep.

Belastingdienst: "indien je het model door hebt zou je het eerder in het hele traject in kunnen zetten."

Herkenbaar

Vragen zetten deelnemers aan het denken over zaken waar men zelf nog geen aandacht aan heeft besteed.

7. Lunch (duidelijk) "Netwerk" moment

Groepen splitsen, deelnemers van dezelfde organisaties zoeken ook een andere gesprekspartner op dan hun eigen collega's.

Verkenning.

8. Presentatie Judith

Draagvlak creëren, communicatie, iedereen tevreden.

“Calimero” gevoel heerst bij ‘facilitaire’ mensen.

Eventueel toevoegen aan IWR matrix : persoonskenmerken

Voorbeeld: geen expeditiepersoon leiding geven tijdens een zwerftocht.

Beschrijving vier procestypen en belang omgeving.

9. Opdracht 2

“Bedenk in groepjes welke contextvariabelen een huisvestingstraject belangrijk kunnen beïnvloeden.”

“Bespreek welke invloeden de belangrijkste contextvariabelen hebben in uw eigen organisatie.”

Wie	Waar	Begeleider/observator
Brinkgroep, ING, IBG, Grontmij, Prinsenstichting	Vergaderzaal	Anca, Judith
Min van BuZa, LNV, DSM	Banken	Anca/ Judith, Noor
Belastingdienst, Min van Buza, IBG	Rode kamer	Gerlof, Noor

De meesten kunnen zijn/haar eigen organisatie beter identificeren aan de opdracht in tegenstelling tot opdracht 1.

Door de verschillende opdrachten, samenstelling komen uiteindelijk ook andere deelnemers aan het woord.

Minder dan drie deelnemers van dezelfde organisatie heeft een positiever effect op de overige deelnemers.

De deelnemers zijn voornamelijk bezig met het komen tot consensus wat betreft de definities van de procestypen en bijbehorende factoren waarna een enkeling de definitie koppelt naar zijn/ haar situatie.

“kennis maken en kennis delen”

Reflectie

10. Stelling

“De context bepaalt in belangrijke mate welke processtrategie bij de start wordt gekozen.(gewoonten)”

Eens/ oneens, waarom wel/niet.

De context heeft de neiging om de processtrategie te bepalen. De vraag is: leidt dat tot de beste oplossing?

Goed initiatief, discussie op gang.

11. Casus (15:30uur)

Misschien iets te intensief, beetje weerstand vanuit de deelnemers, deelnemers zijn moe.

Leespauze inlassen was een prima oplossing

Begeleiders hebben goed ingespeeld op de reacties vanuit de groep.

Aan het begin van deze opdracht zijn er nog steeds deelnemers die niet weten wie er allemaal mee doen aan de workshop. **Is dit een probleem, zo ja/ nee moet je dit willen voorkomen?**

Voordelen diverse groep.

Interpretatie is verschillend: aan het eind van de dag zijn de procestypen wel voor het grootste gedeelte duidelijk. Case is vermoeiend, casus vertalen naar procestypen wordt als lastig ervaren.

Case zelf: goed idee om een huidige/lopende/ bestaande case toe te lichten. Tevens goed om de antwoorden op een lopende zaak te hebben. (creëert draagvlak) Voorbeeld: ->

case= beginsituatie

voorziene problemen/ obstakels = traject

..... = huidige situatie

12. Anca afsluiting

“Zinnvolle dag”

Idee: via flappen na afloop nog een keer woorden beschrijven of procestype benoemen.

Eerste reactie/ impressie

Belastingdienst: inzicht bij anderen, hoe kan je er ook tegen aankijken, groepswork leuk.

Ministerie van BuZa: ervaringen brengen tot andere inzichten door helder in te kaderen → andere planning.

“Theorie voldoende?”

Ministerie van BuZa: “Als het goed is zijn de 4 stadia altijd al een onderdeel van het traject maar het is goed om er nu eens bij stil te staan en er over na te denken.

Mening Zwerftocht:

Belastingdienst:

“Je moet wel!”

“Als je tijd en geld zat hebt...”

“Als je het buiten je project kan houden.”

Belastingdienst:

“Context is belangrijk, het is leuk om te zien dat iedereen er mee te maken heeft geen toevalligheid het is gewoon zo en je kan het meer benoemen.”

Presentatie PP als rode draad van de dag: top! Houd overzicht en structuur.

Judith: “Als je jezelf huiswerk zou moeten geven wat zou je dan gaan doen?”

Antwoord: bewust situaties naast het IWR model leggen.

Gerlof: “Ideeën voor 12 april?”

Antwoord: verdiepingsslag communicatie, wel/niet inbreng van de gebruikers.

Huiswerk: Tweede kolom werkboekje invullen voor 12 april?

Evaluatievragenlijst invullen

Den Haag versus de rest van Nederland (ministeries/ overheidsinstanties). Veel ministeries voordeel/ nadeel van/aan elkaar.

16 personen max. (groter ten nadele van de interactie van de groep)

Vragen deelnemers

- *Vraag:* Draagvlak? Hoe creëer je draagvlak bij bijvoorbeeld het management om te bepalen in welke fase je zit en naar welke je fase je wilt gaan?
Is IWR alleen gericht op huisvesting of is het meer integraal tov de organisatie?
- *Antwoord:* huisvesting is meer dan het plaatsen van bureaus en dergelijke. IWR is ook het creëren van een visie van organiseren. IWR is dan ook een bewustwordingsinstrument.
- *Vraag:* Uitgangssituatie is maatgevend. Hoe ga je met je opdrachtgever om voordat je kan bepalen in welke fase de organisatie zich bevindt? Bijvoorbeeld als je te maken krijgt met een budget?

- *Antwoord:* Er zijn vragen opgesteld om te bepalen in welke fase je bevindt maar nog niet hoe je moet omgaan met je opdrachtgever. Bijvoorbeeld signalen in de organisatie creëren voor argumenten, positieve uitwerking benadrukken, om tegenstrijdige belangen te voorkomen/ herkennen.
- *Vraag:* als de organisatie maar voldoende hiërarchisch is georganiseerd kan je dan “expeditie” toepassen?
- *Antwoord:* belangrijke factoren zijn communicatie, draagvlak creëren en iedereen tevreden houden. Expeditie komt weinig voor, het is een theoretisch model, veel organisaties willen daar naartoe of pakken het traject vanaf dat standpunt op.
- *Vraag:* (IBG) waarom eerst tegenstander PPS en nu voorstander?
- *Antwoord:*
- *Vraag:* Er zijn drie factoren die bepalend zijn voor de keuze van het procestype (ontdekkingsfase)je organisatie is, in hoeverre zijn die factoren dan van invloed? En welke factor is dan het meest bepalend?
- *Antwoord:*

Uitgebreide verwerking tweede meetmoment.

Ervaringen verschillende deelnemers na afloop van de workshop:

- Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit: Inzicht gekregen in wat er omgaat in participanten. Meer structuur- inzicht
- Ministerie van Buitenlandse Zaken: Ervaringen van anderen brengt je tot andere inzichten, door helder in te kaderen kun je zelf een andere planning maken.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken: De fases zijn meer herkenbaar geworden, ik zie nu dat je altijd wel één van de fases betreedt.
- Belastingdienst: De zwerftocht is ideaal voor het begin van een project, mits je er geld en tijd voor hebt. Je ontkomt niet aan de zwerftocht, anders zit je wel erg in een kokerview.
- Belastingdienst: Het kunnen benoemen van trajecten geeft een stukje ‘rust’

Van de zestien deelnemers hebben tien deelnemers de volgende vijf vragen anoniem ingevuld:

- 1) Waren de inleidingen duidelijk?
 - Respons: alle tien vonden de inleiding duidelijk.
 - Opmerkingen: website was duidelijk, de onderdelen werden op een goede manier uiteengezet.
- 2) Hebben de oefeningen u geholpen bij inzicht verkrijgen in het IWR model?
 - Respons: alle tien vonden de oefeningen behulpzaam.
 - Opmerkingen: IWR is te plaatsen binnen een project, voorstel ook samenvatting conclusie van CFPB over oefeningen, duidelijkheid m.b.t. keuzes in het model, praten en vergelijken met andere projecten hielp meer, meer geholpen bij bewustwording.
- 3) Wat waren uw verwachtingen en heeft de workshop daaraan voldaan?
 - Respons: vijf van de tien vond van wel, 1 niet, 2 hadden geen verwachtingen, 2 vonden dat de workshop aan andere punten dan verwacht voldeed.
 - Opmerkingen: Het model gaf met name inzicht in procestypen, het model gaf inzicht wat betreft de afstemming van het proces in diverse project vormen
- 4) Ontbreekt er naar uw mening nog informatie? Zo ja, wat?
 - Respons: 4 vonden van wel, namelijk: communicatie, creëren draagvlak, misschien kan een verwijzing naar relevante literatuur/ lectuur/ onderzoek nog

expliciet genoemd worden, rol project manager bij strategieën. Zes personen vonden van niet.

- Opmerkingen: meerdere deelnemers is een wens.
- 5) Wat wilt u volgende keer graag besproken zien?
 - Respons: twee personen konden niets bedenken, een zou niet aanwezig zijn, de overige wilden graag verschillende aspecten toegelicht krijgen.
 - Opmerkingen: wensen wat betreft verdere diepgang; met name hoe te sturen op verandering van procestype tijdens een ontwikkeltraject & wat is de invloed van de sessies op jullie aannames, en eventueel, bijstellingen van het model, communicatie/ motivatie, mate van betrokkenheid gebruikers → motivatie, rol project manager bij strategieën, communicatie uitdiepen, strategieën inderdaad verdiepingsslag maken, zie flipover, meer plenair (panel discussies) leren van andere organisatie.

Uitgebreide verwerking derde meetmoment.

Feedback per organisatie:

- *Ministerie van LNV*

Feedback: Kan het CfPB langskomen om de boodschap over te kunnen brengen van het IWR model? Behalve het alleen duidelijk maken van de verschillende fasen. Verder nog niets met het model gedaan.

- *Prinsenvestiging:*

Feedback: Weet nog niet wat hij verder met het model wilt gaan doen. Drie weken is te snel men denkt dat men in een speurtocht zit. Deelnemer denkt dat ook. Moeten IWR nog analyseren en toepassen in de organisatie zelf. Interesse kweken bij medewerkers, bezig met draagvlak creëren. Prinsenvestiging wil echt met model aan de slag, wil in het bouwproces al feedback horen, graag contact opnemen.

- *Ministerie van Buitenlandse Zaken:*

Feedback: Zien mogelijkheid tot opnieuw beginnen met speurtocht.

- *DSM:*

Feedback: Speurtocht soms expeditie, werken voor de eigenaar van panden. Expeditie niet altijd mogelijk; degene die daadwerkelijk in de panden gaan wonen zijn heel nauw betrokken en erg kritisch.

- *ING:*

Feedback: expeditie. Waar kan ik de eerste afwijkingen van de expeditie verwachten?

- *Brinkgroep:*

Feedback: IWR absoluut een eye-opener, is blij dat er ook andere fasen zijn. Wil overige fasen ook bespreekbaar maken bij opdrachtgevers.