


 **Dwarskijken**



**Staat ons project of programma er goed voor?  
Hebben we hetzelfde doel voor ogen? Zien we niets over het hoofd?  
Zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?  
Durven we onzekerheden en twijfels met elkaar te delen?**

In een wereld die bol staat van complexiteit en hectiek is de opdracht aan de project- of programmamanager in essentie onveranderd gebleven: behaal het beoogde project- of programmaresultaat binnen de afgesproken tijd en budget, liefst met draagvlak in de organisatie en de samenleving. Een palet aan instrumenten ondersteunt de opdrachtgever en project/programmamanager bij de kwaliteitsborging van zijn/haar project of programma. Eén daarvan is dwarskijken.

# Wat is dwarskijken?

Dwarskijken is het organiseren van een frisse blik van buiten door onafhankelijke experts bij een fase-overgang of beslismoment. Het dwarskijken vergroot het lerend vermogen van de projectorganisatie, is ondersteunend aan opdrachtgever en team en gericht op de toekomst. De opdrachtgever haalt met dwarskijken tijdelijk extra ervaring aan boord. De 'dwarskijkers' reflecteren op een specifieke vraag van de ambtelijk opdrachtgever. Is het voorgenomen besluit realistisch en realiseerbaar? Verstaan de teamleden elkaar? Zijn we nog wel bezig met de echte opgave? Wat is er eigenlijk klaar bij de afronding van deze project-/programmafase?

Zo'n moment van reflectie kan voorkomen dat het team in een tunnelvisie of proces van "groupthink" belandt. Dwarskijken kan aanleiding geven tot aanpassen van de opdracht, de aansturing van een team of een andere interventie. Maar dwarskijken kan ook eerder gemaakte keuzes herbevestigen en verstevigen.

## 10 lessen Noord/Zuidlijn

Het idee van dwarskijken start voor mij in 2011 met de Tien lessen Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Hoe kunnen we een debacle als de Noord/Zuidlijn voorkomen, vroegen we ons onder leiding van Burgemeester Van der Laan af. Les vier van de Tien lessen, luidt 'Zoek tegenspraak; reflectie geeft verdieping en tegenkracht maakt sterker'.

Zo'n beetje op hetzelfde moment werd bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Bureau Gateway opgericht. Bureau Gateway organiseert reviews op hoog risico projecten en programma's bij rijk en grote gemeenten. Deze reviews die een week duren, worden uitgevoerd door een tijdelijk Gateway Reviewteam dat bestaat uit onafhankelijke opgeleide experts. Vanaf 2012 ben ik een van die actieve Reviewers en heb ik ervaren hoe opdrachtgevers de kritisch opbouwende adviezen waarderen.

Maar niet alle projecten en programma's vragen om een relatief zware reflectie van een week. Jan Lagerweij en ik hebben een concept ontwikkeld voor een meer compacte vorm van dwarskijken. Onze doelgroepen zijn waterschappen, gemeenten, provincies en andere (semi-)publieke organisaties. We hebben inmiddels een pool om ons heen verzameld van ervaren adviseurs en managers met diverse competenties en expertise.

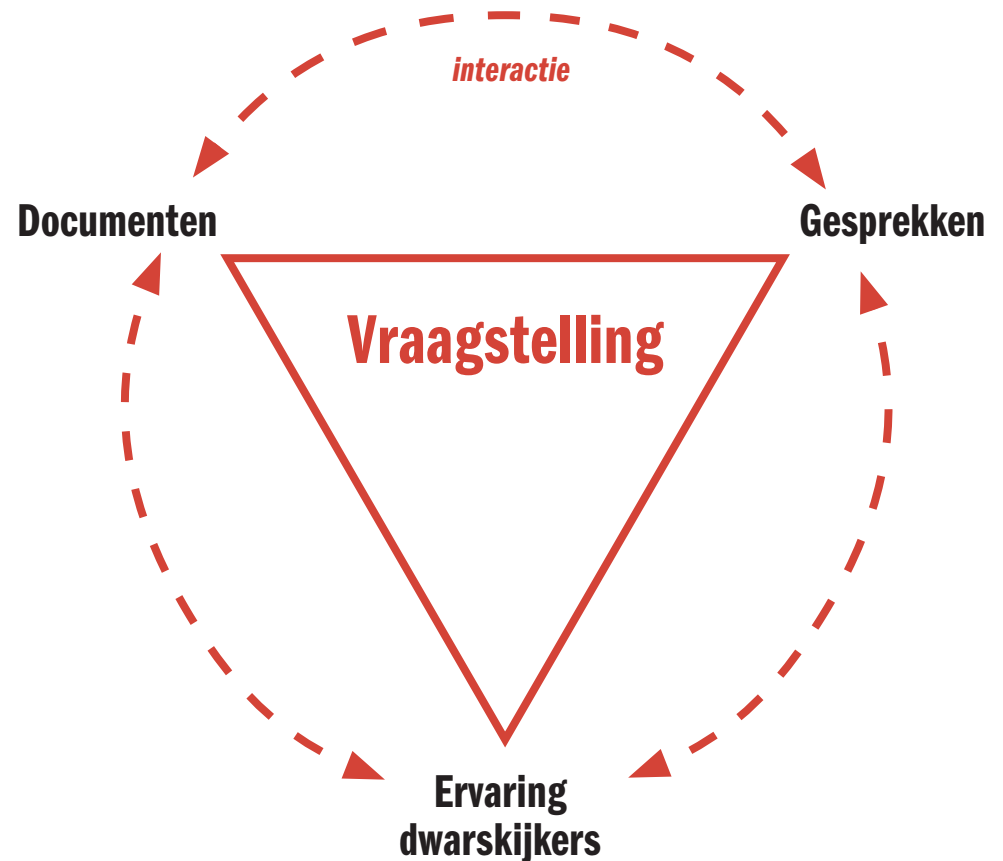
# Onze aanpak van dwarskijken

Kenmerkend voor onze aanpak van dwarskijken is dat wij ons richten op de inhoudelijke opgave en op de governance plus relationele en culturele aspecten.

Een excellent team dat elkaar verstaat, kan een slecht project redden. Dat geldt ook voor een veilig werkklimaat waarin de projectmanager kritische geluiden omarmt.

Een dwarskijksessie kan gepland worden bij de start-up van een project of programma, bij de overgang naar een volgende fase (bijvoorbeeld de aanbesteding of realisatie) en bij de voorbereiding van een besluit over een vervolgstap.

Bij het dwarskijken maken wij gebruik van drie bronnen:  
> relevante documenten, > de analytische ervaring van de externe dwarskijkers en > een grondig gesprek met projectbetrokkenen en het dwarskijkteam.  
We reflecteren op de route die een opdrachtgever met zijn/haar team gekozen heeft.



## Twee uitvoeringen van dwarskijken:

**1. Hit & run: groepsgesprek met projectbetrokkenen, 1 dag**

**2. Onderzoek Individuele interviews, 3 dagen**

**1.** Bij de korte variant ligt het accent op de Socratische dialoog. Het dwarskijkt team voert met enkele projectteamleden een gesprek van ca. 3 uur. De dwarskijkers stellen eerst open informatieve vragen aan de projectbetrokkenen en vragen daarbij door naar concrete ervaringen uit het project. Socratisch aan deze gespreksvorm is dat het vellen van een oordeel zolang mogelijk wordt uitgesteld. Via doorvragen wordt de verdieping gezocht en krijgen projectteamleden een spiegel voorgehouden. Vervolgens vindt een interactieve gespreksronde plaats waarbij de dwarskijkers hun ervaringen en eerste analyses inbrengen. Na dit groepsgesprek reflecteert het dwarskijkt team op de opgedane inzichten uit de projectdocumentatie, het groepsgesprek en de eigen expertise. Wat loopt goed? Welke aspecten vragen om aandacht? Zijn er verrassingen? Op basis daarvan stelt het team adviezen op voor de ambtelijk opdrachtgever. Een dwarskijksessie draagt bij aan teambuilding en het ontwikkelen van eenzelfde taal.

**2.** Bij de variant van drie dagen, ligt het zwaartepunt op tien tot twaalf individuele gesprekken met door de opdrachtgever aan te wijzen gesprekspartners. In deze gesprekken is meer ruimte voor het delen van een persoonlijke mening in een vertrouwelijke sfeer. Het dwarskijkt team stelt op de derde dag praktische aanbevelingen op.

**In beide opties volgt, naast de mondelinge terugkoppeling aan de opdrachtgever aan het eind van het onderzoek, binnen een week een beknopte eindrapportage.**

## Dwarskijksessie Omgevingswet

Een grote gemeente heeft in 2017 een dwarskijkt team gevraagd te reflecteren op het programma Implementatie Omgevingswet. Belangrijkste advies van de dwarskijkers: leg het accent minder op de ontwikkeling van nieuw instrumentarium en veel meer op de culturele aspecten. De echte veranderopgave van de Omgevingswet is afscheid te nemen van blauwdrukken en de regierol van de overheid en het initiatief uit de samenleving centraal te stellen. Als vervolg op dit advies zijn pilots gestart om ambtenaren en bestuurders te leren oplossingsgericht mee te werken aan voorstellen van bewoners en private initiatiefnemers.

## Dwarskijken bij renovatie kunstwerk

“Als dit project klaar is, dan staat er een prachtig gerenoveerd kunstwerk maar de bediening en het onderhoud zijn niet geregeld”. Dit was de conclusie van een dwarskijkt team na interviews met projectteamleden. Het betrekken van de staande beheerorganisatie bij keuzes als smart mobility, life cycle management en de voorbereiding van de beheerders op een nieuwe werkwijze, was niet belegd. De opdrachtgever heeft naar aanleiding van dit advies de scope van het project uitgebreid.

## Uitvoering van dwarskijken

In het intakegesprek met de opdrachtgever van de dwarskijksessie worden de vraagstellingen geformuleerd, de projectbetrokkenen benoemd en relevante documenten geselecteerd. Ook bepaalt hij of zij welke aanpak (zoals: groepsgesprek versus individuele interviews) het beste aansluit bij de vraagstelling. Vervolgens wordt nagedacht over het relevante profiel van de dwarskijkers en worden data-opties voor een sessie bepaald. Bij dit intakegesprek zijn de opdrachtgever, de intaker en een beoogde secretaris aanwezig.

De secretaris schrijft de vraagstelling uit en de intaker stelt een dwarskijkteam samen. Het team bestaat in principe uit drie dwarskijkers, waarvan één – doorgaans de intaker - als voorzitter fungeert. Bij de opdrachtgever wordt gecheckt of de vraagstelling goed is begrepen en of instemming bestaat met de voorgestelde dwarskijkers. De secretaris legt de definitieve datum voor de sessie vast, nodigt alle deelnemers uit en stuurt de relevante documenten toe. Het dwarskijken vindt plaats op locatie van de opdrachtgever.

De secretaris en voorzitter zorgen voor een kort verslag met schriftelijke aanbevelingen, dat aan de opdrachtgever wordt toegezonden. De voorzitter heeft daarna telefonisch een evaluatiegesprek met de opdrachtgever. Het team van de dwarskijkers evalueert zelf ook.

	Groepsgesprek <b>1 dag</b>	1.	Individuele interviews <b>3 dagen</b>	2.
<b>Dag 1</b> 9.00 – 10.30 uur	Dwarskijkers bereiden zich voor als team; opdrachtgever ontmoet kort het team en licht de vraagstelling toe.		Dwarskijkers bereiden zich voor als team; opdrachtgever ontmoet kort het team en licht de vraagstelling toe.	
10.30 – 13.30	Gestructureerd groepsgesprek inclusief lunch.		Vanaf 11.00 uur inplannen van vijf interviews van elk 3 kwartier.	
14.00 – 15.30	Dwarskijkteam evalueert de sessie en formuleert aanbevelingen.			
15.30 – 16.30	Terugkoppeling door dwarskijkteam aan opdrachtgever.			
<b>Dag 2</b>			Zes interviews. Dwarskijkers delen onderling eerste bevindingen.	
<b>Dag 3</b>			Opstellen advies en in middag terugkoppeling aan opdrachtgever.	
<b>Na 1 week</b>	Toezending schriftelijk advies aan opdrachtgever.			
<b>Na 2 weken</b>	Telefonische evaluatie met opdrachtgever.			

## Spelregels

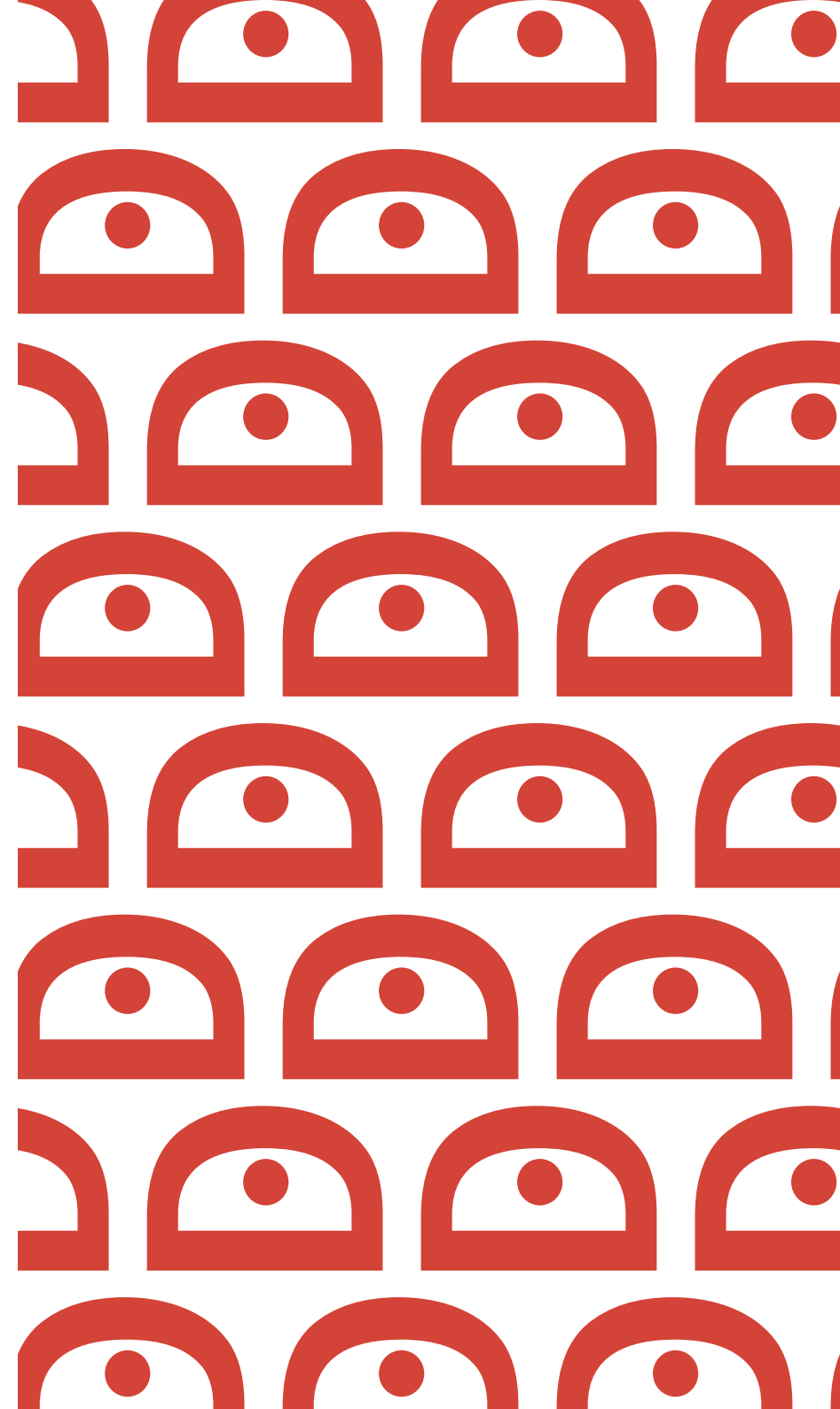
Wat in een dwarskijksessie aan de orde komt is vertrouwelijk en niet openbaar (“sub rosa”). Uitspraken zijn niet herleidbaar tot individuen. Dwarskijkers communiceren niet over de inhoud van de sessie. Anders dan bijvoorbeeld bij een audit of doelmatigheids- of rekenkameronderzoek is deelname aan dwarskijken vrijwillig. Het lerende perspectief staat voorop.

Het advies van de dwarskijkers is persoonlijk gericht aan de opdrachtgever van de sessie. Deze bepaalt zelf – als verantwoordelijke voor het project of programma - met wie hij/zij de uitkomsten van het dwarskijken wil delen.

---

## Dwarskijkers

Afhankelijk van de specifieke vraag voor een dwarskijk-onderzoek worden de dwarskijkers geselecteerd op passende expertise en competenties. Voor dwarskijken wordt uit een pool van ervaren professionals geput. Naast hun inhoudelijke expertise zijn zij in staat zijn om de (sociale) dynamiek van een project te doorgronden. Zij kunnen allen bogen op vele jaren project- en programmamanagementervaring bij gemeenten, provincies, waterschappen en corporaties, verspreid over het land. Van directielid, integraal project/programmamanager, contractmanager tot adviseur assetmanagement en werkzaam in het ruimtelijke en sociale domein en de organisatie-ontwikkeling. Allen hebben een korte training in gesprekstechniek en uitgangspunten van dwarskijken gevolgd.



Organisatoren dwarskijken:



**Fike van der Burght**

Dwarskijker met grote passie voor de publieke zaak. Zelfstandig verandermanager met kwaliteitsborging als rode draad: 10 lessen Noord-Zuidlijn, Gateway Reviewer, Rekenkamercommissie en gespreksleider Socratische Dialoog. Ervaren programmamanager ondermeer Omgevingswet, A6/A9, stedelijke vernieuwing. Directiefuncties bij de gemeente Amsterdam (ProjectManagementbureau, Ingenieursbureau, Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer en stadsdelen).

.....

06 101 358 73  
Fvanderburght@upcmail.nl



**Jan Lagerweij**

Ervaren project- en programma-manager in het ruimtelijk domein, zowel bij publieke als private partijen (momenteel interim gebiedsontwikkelaar gemeente Rotterdam). Zelfstandig adviseur en interim-manager in ruimtelijke ontwikkeling, stuurt op integrale oplossingen en competentieontwikkeling. Zijn kracht ligt in het verbinden van belangen en personen. Kent het middenbestuur goed, o.a. als bestuursadviseur. Introductie van nieuwe werkwijzen (strategische projecten, lobby en gebiedsontwikkeling).

.....

06 105 464 87  
Jan.Lagerweij@consensus-gm.nl



**Kosten** (prijspeil 2017)

.....

Dwarskijken met Socratische dialoog, 1 dag, 7.000,-

.....

Dwarskijken met interviews, 3 dagen, 15.000,-