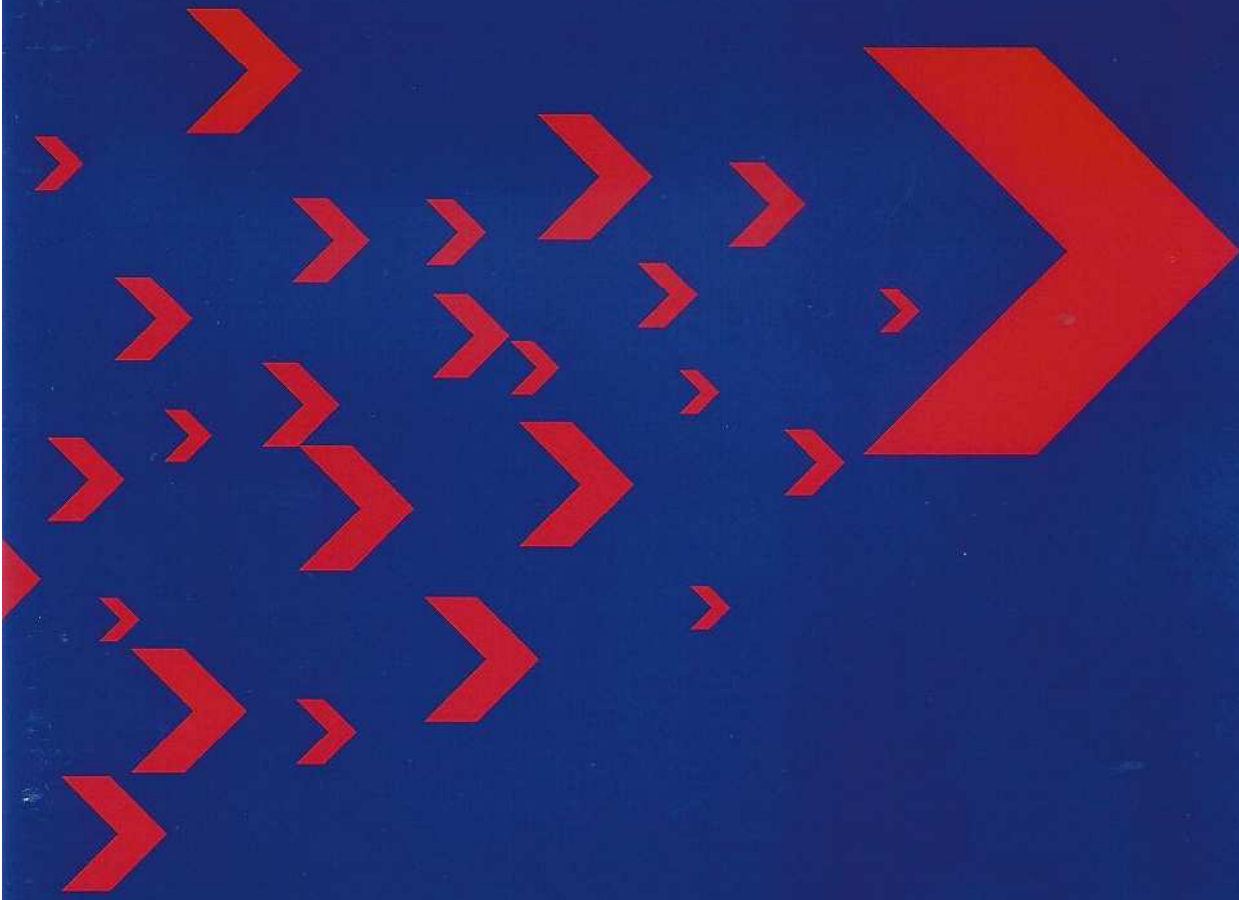




- Raad van Hoofdkommissarissen
- Programmabureau Abrio



> 'Hoe krijg je ze mee?'

Sascha Bloemhoff en Annemarie Mars

Hoe krijg je ze mee?

Lessen uit de implementatiepraktijk van de politie

Sascha Bloemhoff en Annemarie Mars

Stel, u bent leidinggevende in een politiekorps en u wilt zaken veranderen; beter samenwerken, op een andere manier gaan werken, systemen aanpassen of een nieuwe structuur invoeren. Natuurlijk met het oog op het verbeteren van resultaten.

Of u bent projectleider of lid van een team dat een dergelijke verandering moet begeleiden.

Of u wordt geconfronteerd met een verandering 'van boven'.

Ieder van u zal zich afvragen: hoe kan ik beoordelen of deze verandering kans van slagen heeft en wat kan ik daar vanuit mijn rol aan bijdragen?

En hoe krijgen we de mensen mee die het moeten gaan doen?

Diezelfde vragen werden regelmatig gesteld in het kader van het Abrio-programma¹, waarbinnen tien 'proeftuinen' als voorloper bezig waren om de opsporing gericht te verbeteren. Ze hadden alle als taak om het veranderingsproces van een activiteitengerichte naar een procesgerichte organisatie te testen. Eind 2003 zijn de proeftuinen geëvalueerd en is de balans opgemaakt over wat wel en niet werkte in het laten slagen van de verandering. In deze brochure presenteren we de belangrijkste bevindingen van die evaluatie.

¹ Het Abrio-programma richt zich op het verbeteren van de bedrijfsvoering binnen de opsporing en de vervolging, met als doel om meer en betere resultaten te behalen. Drie aandachtspunten zijn: het beschrijven van werkprocessen, het verbeteren van de informatiehuishouding en het bevorderen van deskundigheid.

De tien proeftuinen hebben elk een keuze gemaakt in wat ze binnen de opsporing wilden veranderen. Voorbeelden zijn:

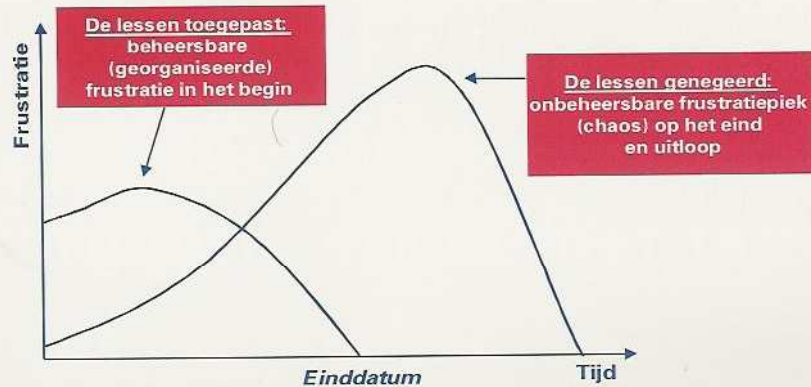
- Het invoeren van een vernieuwde briefings-aanpak;
- het invoeren van een veelplegersaanpak;
- het beter plannen en monitoren van rechercheonderzoeken;
- het verbeteren van het aangifteproces;
- het meer informatieverstrekken door het management;
- het verbeteren van het screenen en wegen van zaken;
- het systematiseren van de capaciteitstoekenning voor rechercheonderzoeken;
- het opzetten van een informatie- en intelligence-unit.

Deze onderwerpen maken alle deel uit van ofwel het project 'Implementatie procesgericht werken' conform het Referentiekader Werkprocessen Opsporing en Vervolg² (RWOV), ofwel het project Informatiegestuurde Opsporing³ (IGO), beide behorend bij het Abrio-programma.

De reikwijdte waarbinnen de veranderingen werden doorgevoerd verschilde tussen de proeftuinen: één district, enkele districten tegelijk, de Divisie Centrale Recherche of het gehele korps. In veel gevallen had de proeftuin als nevensdoel om de samenwerking met het OM en andere samenwerkingspartners op het betreffende onderwerp te verbeteren.

² Procesgericht werken gaat uit van de gedachte dat als werkprocessen effectief en efficiënt worden uitgevoerd, de organisatie haar vooraf geformuleerde doelen zal realiseren. Het RWOV speelt hierin een belangrijke rol. Daarin staat het hele proces van opsporen en vervolgen als een ketenproces beschreven in procesmodellen en -beschrijvingen, productbeschrijvingen en ondersteunende hulpmiddelen. Het RWOV is tot stand gekomen met intensieve betrokkenheid van politie en OM. Het RWOV wordt, na een valideronde, standaard voor de Nederlandse Politie.

³ Het landelijke project IGO heeft als doel het voor de Nederlandse situatie uitwerken en invoeren van een in Engeland ontwikkeld sturingsconcept ten behoeve van het operationele proces, vanuit de gedachte dat informatie leidend is voor de interne omgeving van de politie. Daardoor wordt het mogelijk heldere keuzes te maken in de opsporing -in ruime zin opgevat- en een maximaal resultaat te bereiken. Tevens wordt het mogelijk om een transparante en verdedigbare verantwoording over de inzet van de politie, en in het verlengde daarvan het Openbaar Ministerie, te geven voor wat betreft de opsporing en vervolging. IGO-elementen zijn in hun uitgewerkte en beproefde vorm inmiddels opgenomen in het nieuwe RWOV.



Afbeelding 1 De frustratiecurve van een veranderingstraject

Er bestonden dus grote verschillen tussen korpsen in de keuze voor wat ze wilden veranderen en waar ze dat wilden veranderen. Toch bleek uit de evaluatie dat er acht factoren waren die bepaalden of het korps erin was geslaagd om haar eigen doelstellingen te bereiken. Die acht factoren worden door de onderzoekers als lessen gepresenteerd, zodat andere leidinggevend en projectleiders, die zich aan de start van of middenin een implementatietraject bevinden, daar hun voordeel mee kunnen doen.

Die acht lessen zijn:

- 1 Start alleen met een veranderingstraject als je de urgentie ervan met feiten kunt onderbouwen.
- 2 Bouw met elkaar een ondubbelzinnig plaatje van de gewenste situatie.
- 3 Zorg voor een vrijgestelde en geaccepteerde projectleider en maak projectondersteuning vrij.
- 4 Kies de juiste opdrachtgever en grijp in als er geen sturing is.

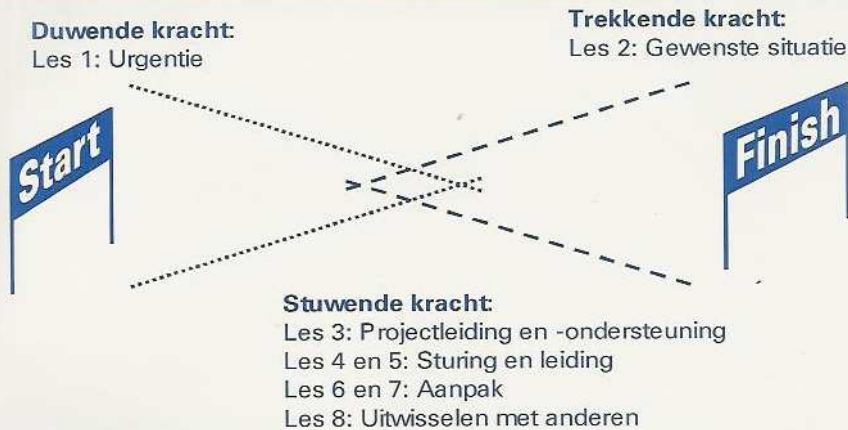
- 5 Zet alles op alles om leidinggevend en hun sturende rol te laten vervullen.
- 6 Zet samen 'stempelposten' uit tussen start en finish.
- 7 'Gewoon doen' is een krachtige manier om mensen erbij te betrekken.
- 8 Wissel ervaringen uit met 'soortgenoten' die vergelijkbare projecten uitvoeren.

Voordat we de lessen één voor één presenteren, verantwoorden we waarop ze samen een antwoord vormen.

De politie en veranderen

Het was voor de adviseurs die de evaluaties uitvoerden, en die een veelheid van overheids- en bedrijfsorganisaties gezien hebben, boeiend om te ervaren dat de politie een eigen karakter heeft als het gaat om veranderen. Het accent ligt namelijk op:

- a Incidentgerichtheid
- b betrokkenheid, loyaliteit en plichtsgetrouwheid
- c doen en hard werken



Afbeelding 2 De acht lessen als krachten van start naar finish

Dit zijn natuurlijk vooral kenmerken die in het reguliere werk de kracht van de politie bepalen: onvoorspelbare gebeurtenissen vragen immers direct om een slagvaardige reactie en er is weinig tijd om plannen te maken en met elkaar in discussie te gaan. Maar deze kenmerken hebben ook een keerzijde. Want om succesvol te kunnen veranderen zijn ook tegengestelde mechanismen nodig, namelijk:

- a volhouden op de lange termijn
- b obstakels benoemen
- c eerst denken en dan doen

De acht lessen zijn dus alle te typeren als een manier om die tegengestelde mechanismen te laten werken. Maar ook met deze lessen zal veranderen nooit een glad en vlekkeloos proces worden, want veranderen is mensenwerk en mensen geven niet zomaar hun zekerheden en verworvenheden op. Een zekere mate van 'frustratie' is dus eigen aan elke verandering: er zal weerstand optreden (als dat niet gebeurt is dat zelfs een slecht teken), er

zullen onverwachte dingen gebeuren en er zullen impasses zijn. De lessen leiden dus niet tot het wegnemen van frustratie, maar wel tot het verplaatsen ervan naar het begin van het traject. Hierdoor zal de leidinggevende de verandering beheersen in plaats van dat de verandering hem beheerst. Zie afbeelding 1.

De acht lessen zijn alle te zien als verschillende krachten die helpen een traject van 'start' naar 'finish' te brengen. We onderscheiden daarbij drie soorten krachten:

- a duwende kracht, die helpt om weg te komen van de startsituatie;
 - b trekkende kracht, die het traject naar de finish toe brengt;
 - c stuwende kracht, die op de weg van start naar finish helpt om op de weg te blijven.
- Afbeelding 2 maakt dit duidelijk.

Les 1 Start alleen met een veranderingstraject als je de urgentie ervan met feiten kunt onderbouwen

Veel proeftuinen zijn gestart met een globaal beeld dat zaken beter moesten, versterkt door landelijke ontwikkelingen. Dit beeld bleek echter nog niet de kracht te hebben om het gevoel van echte urgentie in de organisatie te creëren. Het idee dat zaken beter moesten werd nog niet noodzakelijk (h)erkend als zijnde het grootste eigen knelpunt binnen de opsporing. Daar bestonden vaak meerdere meningen over.

Onder de noemer 'nulmeting' zijn bij de start van een aantal proeftuinen onderzoeken gedaan. Waar de nulmeting (mede) bedoeld was om de urgentie voor de verandering kwantitatief zichtbaar te maken, heeft dit een duidelijke stimulerende werking gehad op het urgentiegevoel. Het project kon met de uitkomsten van de nulmeting onder de aandacht gebracht worden en later kon worden vastgesteld welke verbeteringen waren gerealiseerd. Zo konden medewerkers betrokken worden en blijven bij het traject, en werd voorkomen dat er veel energie werd gespendeerd aan uitwisselen van meningen over 'hoe goed of slecht het nu eigenlijk gaat'. Dat was immers objectief onderzocht.

In één van de proeftuinen is in de eerste fase van het traject een uitgebreide nulmeting gedaan, waarbij ook de mening en ervaring van externe partijen is gevraagd. Belangrijk onderdeel van de nulmeting waren de knelpunten met betrekking tot de aangifte. Duidelijk werd dat slechts 35 procent van de aangiftes kwalitatief goed was. Dit maakte veel energie los om dit gericht te verbeteren. En later in het traject kon worden vastgesteld dat het percentage inmiddels naar 70 procent was verbeterd.

Les 2 Bouw met elkaar een ondubbelzinnig plaatje van de gewenste situatie

In een aantal proeftuinen is, met name bij de start, abstract gebleven wat de doelstelling was; oftewel wat de finish was die bereikt moest worden. Discussies over de doelstelling werden vaak gevoerd in abstracte organisatie-terminen ('procesgericht werken', 'sturingsmodel'). Dit kwam vervolgens ook tot uiting in de doelstellingen in het projectplan, die ondoordringend waren en daardoor in de proeftuin geen sturende rol konden spelen.

Zolang er nog in abstracte termen werd gepraat, was vaak nog sprake van een 'valse consensus' (zie afbeelding 3) over hoe de finish eruit zou moeten zien. Dit is echter niet altijd als zodanig opgemerkt, waardoor later in het traject discussies bleven terugkomen, wat veel tijd en frustratie kostte.



Afbeelding 3 Valse consensus over de gewenste situatie

In één proeftuin is een 'beeldendocument' opgesteld, waarin een dag uit het leven van de nieuwe organisatie beschreven werd en waarin verschillende functionarissen aan het woord kwamen over hoe hun werk er op dat moment uitzag. Dit verhaal was mede geïnspireerd op een bezoek aan een organisatie in het buitenland die eenzelfde verandering al succesvol had doorgemaakt. Dit beeldendocument is actief gedeeld in de organisatie en maakte veel los, omdat iedereen zich hiermee een beeld kon vormen van wat de verandering voor hen betekende.

Het helpt dus ook om te gaan kijken bij anderen die al succesvol hebben toegepast wat u wilt bereiken. Het bezoeken van zo'n 'best practice' heeft drie proeftuinen geholpen een beeld van de gewenste situatie te vormen en heeft ertoe geleid dat een aantal sleutelfiguren blijvend sponsor van de verandering werden.

Les 3 Zorg voor een vrijgestelde en geaccepteerde projectleider en maak projectondersteuning vrij

Een vrijgestelde projectleider is in de proeftuinen een bepalende slagingsfactor geweest. Daar waar het projectleiderschap moest concurreren met een lijnfunctie of de projectleider meerdere projecten naast elkaar deed, heeft dit het vasthouden van het tijdspad en/of het behalen van de doelstellingen sterk gehinderd. Daarnaast was de acceptatie van de projectleider bepalend; die werd met name afgeleid van zijn ervaring en deskundigheid. Een intensieve interactie tussen de opdrachtgever van het veranderingstraject en de projectleider, waarin sprake was van wederzijdse adviseerbaarheid, maakte dat beiden werden versterkt in hun rol.

Maar met alleen een projectleider kom je er niet. In veel proeftuinen was vrijgemaakte projectondersteuningscapaciteit binnen het projectteam een drijvende kracht. In de proeftuinen waar de toegezegde ondersteuning niet beschikbaar kwam of waar de projectondersteuning tussentijds wegviel, viel de voortgang nagenoeg stil.

Les 4 Kies de juiste opdrachtgever en grijp in als er geen sturing is

De steun van de top is dé bepalende factor geweest voor het succes van de proeftuinen. Waar de de top van het te veranderen onderdeel het belang van de verandering uitdroeg, de betrokkenen op de voortgang aansprak en voorbeeldgedrag en vastberadenheid vertoonde, en dus waar de top zichtbaar veel tijd besteedde aan het veranderingsproject, werden de veranderdoelstellingen gehaald.

In vier proeftuinen lag de focus op implementeren in één district. De intensieve betrokkenheid van de districtschef als opdrachtgever heeft het succes ervan bepaald. De bedoeling was daar om de verandering later te verbreden naar de andere districten. De andere districtschefs waren er echter nog niet als opdrachtgever bij betrokken, terwijl zij zouden moeten sturen op de bredere toepasbaarheid. Hierdoor bestond het risico op het 'not invented here' syndroom. Intensieve communicatie van de districtschef en de projectleider naar de andere districten en naar de korpsleiding heeft de kans daarop wel kleiner gemaakt.

De andere proeftuinen hebben geïmplementeerd in meerdere organisatie-onderdelen tegelijk, vaak ook in samenwerking met het OM, en hebben daarbij gebruik gemaakt van een stuurgroepconstructie. Dat werkte goed, mits alle implementatie-bevoegdheid in die stuurgroep aanwezig was.

In een samenwerkingstraject tussen de Dienst Centrale Recherche van de politie en het Team Bijzondere Zaken van het OM, was het doel de planning en monitoring van grote onderzoeken te verbeteren. Hierbij fungeerden de leidinggevenden van beide onderdelen samen als stuurgroep.

In een andere proeftuin, waar men het 'kiezen en vaststellen van zaken' wilde verbeteren, opereerde het regionaal justitieel overleg (bestaande uit de korpschef, de districtschefs, het hoofd centrale recherche, de recherche-OvJ en de OM-teamleiding) als stuurgroep. In beide gevallen konden (en moesten) de leden van de stuurgroep de genomen besluiten in hun eigen onderdeel ten uitvoer brengen, onder hun eigen lijnverantwoordelijkheid, en was het mogelijk om in de stuurgroep de voortgang daarvan te bespreken.

Sommige stuurgroepen maakten hun naam echter onvoldoende waar. Hiervoor waren meerdere oorzaken:

- a De stuurgroep was niet juist samengesteld. Niet uit alle onderdelen waarin de implementatie plaats diende te vinden waren leidinggevers vertegenwoordigd en dus werd het sponsorschap van de leiding onvoldoende aangeboord en was er geen direct zicht op de voortgang in die onderdelen. Of er zaten (te veel) functionarissen in de stuurgroep op grond van hun inhoudelijke expertise, in plaats van een lijnbevoegdheid. Dan vond er al snel een verschuiving plaats in de functie van de stuurgroep, van het oorspronkelijke sturen op de verandering naar het inhoudelijk reageren op voorstellen.

- b De stuurgroep had het te druk.

In enkele proeftuinen had de stuurgroep ook andere projecten onder zich, die allemaal tijdens de (schaarse) stuurgroepvergaderingen aan de orde dienden te komen.

- c De noodzaak van het project werd bij de leden van de stuurgroep onvoldoende gevoeld. Zie daarvoor les 1.

In een enkel geval is het onvoldoende sturen van de stuurgroep ter discussie gesteld, maar nergens werd het echt opgelost. Daardoor bleef geringe sturing gedurende het hele traject een knelpunt; het leidde tot vertraging en verwatering van doelstellingen.

Les 5 Zet alles op alles om leidinggevenden hun sturende rol te laten vervullen

Het projectteam heeft in alle proeftuinen een sleutelrol gespeeld in de communicatie naar de organisatie. Hun enthousiasme heeft aanstekelijk gewerkt. Zij hadden echter alleen de verleidingsstrategie tot hun beschikking om mensen mee te krijgen. Medewerkers blijken echter in de eerste plaats naar hun leidinggevende te kijken bij hun beslissing of ze mee willen gaan of niet.

Het was om meerdere redenen lastig om leidinggevenden in de verandering een stimulerende rol te laten vervullen. Ze hadden het vaak erg druk, met name met operationele zaken die altijd gisteren af moesten zijn. Diezelfde leidinggevenden waren vaak al lange tijd in de organisatie werkzaam en waren daardoor cultuurdrager geworden van de bestaande situatie. Bij hen was de verander-

moeheid tegen deze zoveelste verandering het grootst. Dat was ook begrijpelijk, want een verandering heeft altijd consequenties voor de wijze van leidinggeven aan medewerkers (bijvoorbeeld meer resultaatgericht sturen, aanspreken op 'afpraak is afspraak', meer afstemming) en zou de toch al hoge werkdruk dus nog verder verhogen.

Het gevolg was dat leidinggevenden vaak ontzien werden in het veranderingstraject en dat het projectteam hun rol waar mogelijk overnam, bijvoorbeeld bij het op de hoogte stellen van de medewerkers van de doelstellingen en de voortgang. Maar daarmee kregen medewerkers tegenstrijdige signalen: 'we moeten veranderen' vanuit het project en 'we gaan zo door' vanuit de leiding. En die laatste stem klonk begrijpelijkerwijs sterker door.

Het ontzien van leidinggevenden in een verandering is dus geen optie. Die 'frustratie' moet een keer genomen worden en hoe langer daarmee gewacht wordt, hoe schadelijker het is. Een sturende top die de verandering vertaalt in meetbare resultaten en daarop aanstuurt, blijkt de belangrijkste manier te zijn om leidinggevenden bij de verandering te betrekken. Daarnaast is het cruciaal om leidinggevenden een rol te geven in de projectorganisatie. Ook is het belangrijk om het verder ontwikkelen van leiderschap tot expliciet onderdeel te maken van de verandering, door het frequent te agenderen met de eigen leidinggevende en door middel van training, coaching en intervisie. De mogelijke reactie dat dit binnen de politie niet gebruikelijk is, is deel van het probleem en niet van de oplossing.

En tot slot: betrek leidinggevenden bij de andere lessen uit dit artikel:

- a Breng de noodzaak over, bijvoorbeeld door de leidinggevenden een rol te geven in de nulmeting en hen op te hoogte te brengen van de resultaten (les 1)
- b Laat hen meedenken over het formuleren van de finish (les 2)
- c Vraag hun oordeel over het bereiken van stempelposten (les 6)
- d Stel ze door 'gewoon doen' bloot aan de verandering en toon de resultaten (les 8)

Het betrekken van leidinggevenden in de verandering vraagt dus veel van de laag erboven in termen van geduld, begrip, incasseringsvermogen en vastberadenheid.

Les 6 Zet samen 'stempel-posten' uit tussen start en finish

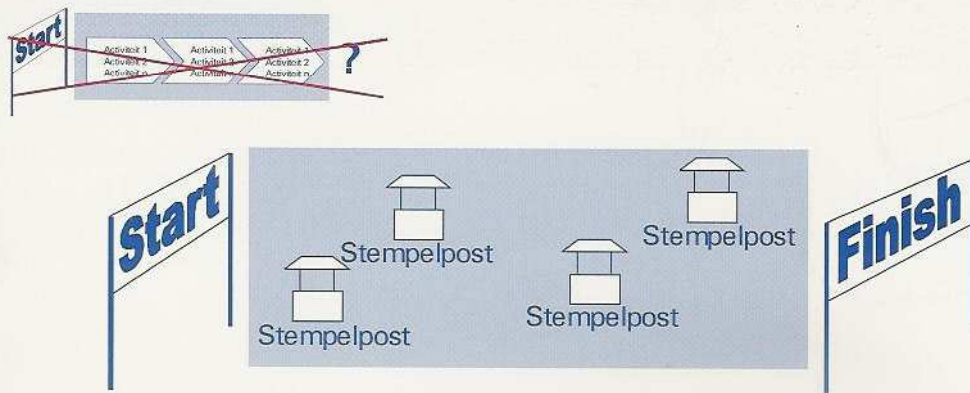
De proeftuinen hebben alle een projectplan gemaakt met daarin opgenomen een tijdspad. Dit was ook een van de vereisten om proeftuin te kunnen worden. Echter, in alle proeftuinen is het tijdspad overschreden en in bijna alle proeftuinen heeft het projectplan, toen het traject eenmaal gestart was, geen rol van betekenis meer gespeeld. Er was veeleer sprake van een 'werkende-weg-aanpak'. Was dat erg? We zagen, tot onze verbazing, dat het de proeftuinen waarvan het project zich binnen één district afspeelde niet sterk hinderde; die haalden toch hun doelstellingen met niet al te grote uitloop. We vonden de verklaring hiervoor in een duidelijke finish enerzijds (les 2) en de sterke betrokkenheid van de opdrachtgever, de districtschef, anderzijds (les 4). Blijkbaar genereerden die factoren binnen die beperkte districtelijke reikwijdte, voldoende trekkracht en stuwende kracht om de finish te bereiken.

Maar bij de proeftuinen die complexer van opzet waren, ontbraken die krachten of waren die onvoldoende sterk. Aldus werd de relatie tussen de gevolgde aanpak en de finish steeds losser. En dat werd verder versterkt doordat zich, zoals gebruikelijk in een veranderingstraject, onverwachte dingen of tegenslagen voordeden. Het was vervolgens opvallend te zien dat als het tijdspad of de finish op deze wijze

in gevaar kwam, de automatische reactie was om de einddatum te verleggen en/of om onderdelen van de finish te schrappen of te vergeten. Zelden werd eerst de aanpak en de aansturing ter discussie gesteld om op die wijze te onderzoeken of de oorspronkelijke afspraken alsnog nagekomen konden worden.

Daarmee is onze les niet: 'begin nooit zonder projectplan'. Want er waren projectplannen, maar ze werden niet of niet goed gebruikt. De incidentgerichtheid en doeners-cultuur zijn blijkbaar zeer sterke mechanismen, die veroorzaken dat plannen vaak papieren tijgers blijven. Dat de plannen geen sturende rol hadden werd nog door drie factoren versterkt:

- a de terminologie in de projectplannen was vaak complex, waardoor de inspiratie voor de doelstelling doodsloeg;
- b de projectplannen waren vaak door één persoon gemaakt en waren te weinig doorleefd met het projectteam en de opdrachtgever. De aanpak stond wel op papier, soms zelfs zeer doorwrocht, maar was niet in de hoofden van projectleden en medewerkers terechtgekomen;
- c het projectplan was geschreven als verantwoordingsinstrument om te kunnen starten en minder als intern stuurinstrument.



Afbeelding 4 **Geen gedetailleerde stappenplannen maar stempelposten**

We bevelen dus aan om projectplannen niet te ingewikkeld te maken, niet door één persoon op te laten stellen, en ze niet te schrijven alleen maar om aan bepaalde vereisten te voldoen. Tegelijkertijd wijzen de proeftuinen ook uit dat werken zonder enige routekaart onvoldoende garantie geeft dat de finish gehaald wordt.

In twee proeftuinen is gewerkt met een routekaart met zogenaamde 'stempelposten' en daarmee zijn goede ervaringen opgedaan. Op de weg van start naar finish werden een klein aantal concreet meetbare tussenresultaten benoemd die onderweg bereikt dienden te worden. Bijvoorbeeld 'kwaliteit aangiftes met 25 procent verbeterd' of 'dagelijkse briefing volgens nieuwe systematiek gehouden'. Het maakte vervolgens niet uit hoe van de ene naar de andere stempelpost werd gekomen, als het projectteam daar maar kwam binnen een bepaalde tijdsspanne.

Het werken met stempelposten (afbeelding 4) lijkt goed te passen in de politiecultuur en genereert de juiste stuwende kracht om de kortst mogelijke weg naar de finish te blijven volgen.

Zo'n 'stempelpostenplan' kan alleen als routekaart dienen als dit het resultaat is van een

groepsactiviteit binnen het projectteam en ook als het 'contract' goed is doorgenomen met de opdrachtgever. Het vrijmaken van tijd voor het samen opstellen van een dergelijke routekaart vraagt echter in een incidentgerichte cultuur veel vastberadenheid van de projectleider en de opdrachtgever. Bovendien vereist het werken met stempelposten dat beide partijen zich houden aan de spelregels: de projectleider stuurt op het behalen van de stempelposten, de opdrachtgever stempelt. En als de finish in gevaar komt wordt eerst de aanpak en aansturing ter discussie gesteld en pas in tweede instantie, en altijd in overleg met de opdrachtgever, wordt de finish verzet.

Les 7 'Gewoon doén' is een krachtige manier om mensen erbij te betrekken

In proeftuinen waar al snel veranderingen werden ingevoerd, heeft dat geholpen om de juiste discussies op gang te brengen en mensen te laten ervaren wat de verandering daadwerkelijk betekende. Aldus werden ook snel resultaten zichtbaar en het blijkt dat die een belangrijke rol spelen om mensen over de streep te trekken. Het in plaats daarvan veel tijd besteden aan het eerst uitwerken en precies op maat maken van veranderingen levert juist een excuus om nog niets te hoeven doen.

In een proeftuin was de stelregel dat iedereen commentaar mocht hebben op een nieuwe wijze van werken of een nieuw instrument, maar pas nadat men er ook een periode mee gewerkt had. Hierdoor werd het introduceren van de nieuwe wijze van werken niet uitgesteld totdat de discussie erover gevoerd was én werd de discussie erover veel zinniger, omdat mensen vanuit ervaring konden spreken.

Les 8 Wissel ervaringen uit met 'soortgenoten' in vergelijkbare projecten

In meerdere proeftuinen hebben projectleiders veel steun gehad aan collega-projectleiders van soortgelijke projecten. Het ging dan om proeftuinen op gelijk niveau (district dan wel regio), die met een vergelijkbare doelstelling bezig waren, of om proeftuinen met twee samenwerkende partners: politie en OM. Ook

opdrachtgevers van verschillende proeftuinen hebben ervaringen uitgewisseld. Mits de projecten voldoende vergelijkbaar waren, werkte dit erg stimulerend en vormde het een tegengewicht voor de eenzame positie waarin de projectleider en de opdrachtgever zich vaak bevinden.

Tot slot

Stel, u bent leidinggevende en u wilt zaken veranderen. Of u bent projectleider en u begeleidt een dergelijke verandering. Of u wordt geconfronteerd met een verandering 'van boven'. Deze acht lessen bieden ieder van u een 'checklist' om te beoordelen of het traject kans van slagen heeft. Ze geven aangrijpingspunten om, vanuit de mogelijkheden die uw rol u biedt, in te grijpen op de duwende kracht, de stuwende kracht en de trekkende kracht in het veranderingsproces en dus om mensen mee te krijgen. En indien een door u gesignaleerd risico buiten uw eigen beïnvloedingsfeer zou liggen, geven de lessen u de munitie om de juiste prikkelende vragen te stellen aan de mensen die deze krachten wel bepalen. Succes!

Over de auteurs

Sascha Bloemhoff en Annemarie Mars zijn zelfstandige adviseurs op het gebied van veranderingsmanagement. Onder de naam 'for a change' helpen zij bij het opzetten, begeleiden en evalueren van veranderingen in veel verschillende organisaties, waaronder de politie. Ze hebben in de maanden september tot en met november 2003 het veranderingsproces binnen de tien Abrio-proeftuinen geëvalueerd. U kunt de auteurs bereiken via www.forachange.nl