

Leidraad dialoog

Klik op de buttons om te zien wat de kansen en risico's zijn rond het starten van een dialoog.

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Is er RUIJTE?

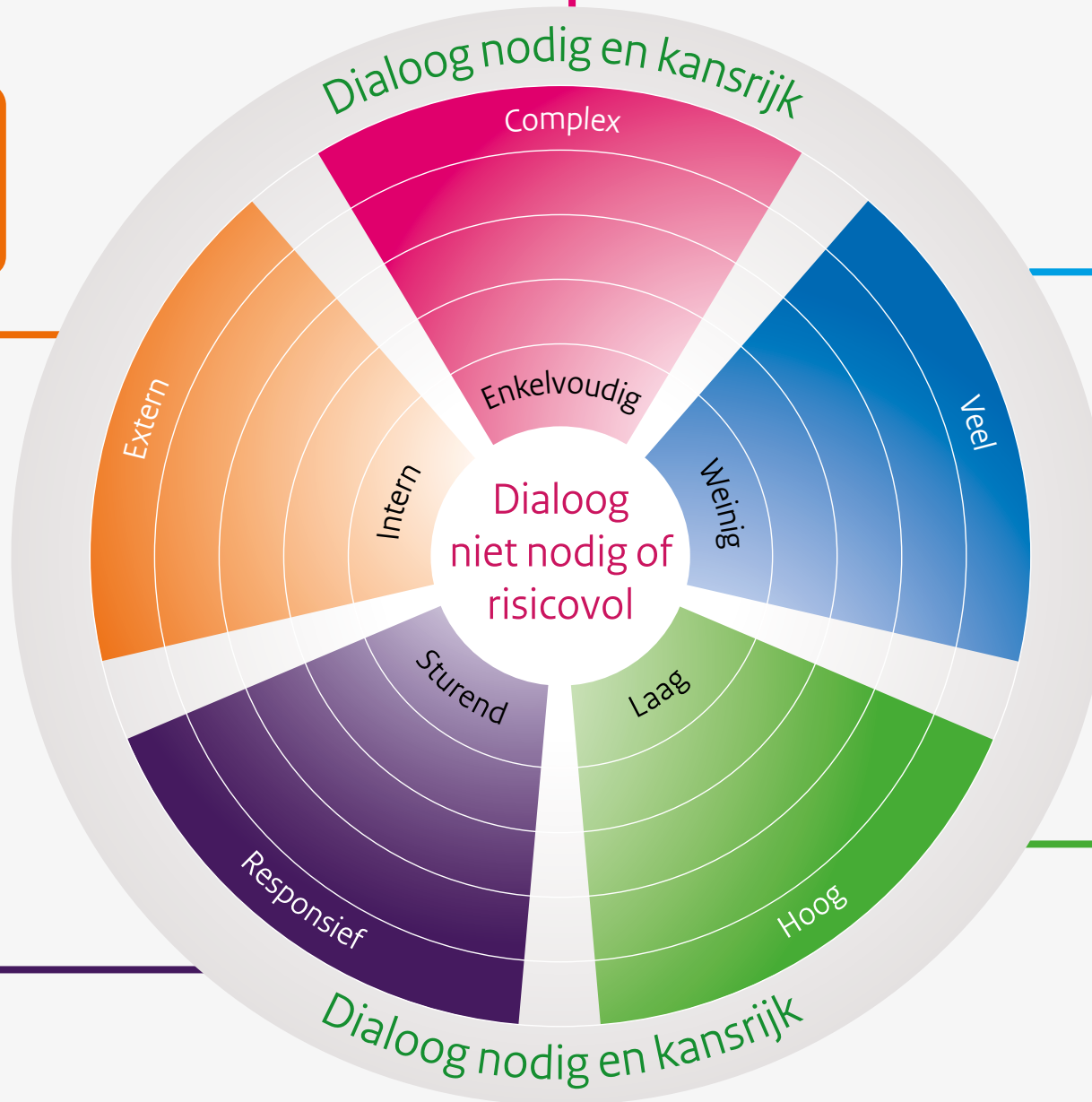
- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?



Leidraad dialoog

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Verken de aard van de opgave of opdracht

Gaat het om een bekend probleem, waarvoor al oplossingsrichtingen beschikbaar zijn en is er een overzichtelijk krachtenveld, dan is er weinig noodzaak tot dialoog. Bij zo'n eenvoudige opgave past discussie of debat.

Gaat het om een **ongedefinieerd probleem**, een verkenning van een thema, en/of een (toekomstig) probleem waarvoor de oplossingsrichting nog **niet in zicht** is, en ook nog niet helder is welke partijen betrokken zouden moeten zijn, dan is er sprake van een **complexe opgave**. Dan zal de overheid samen anderen in de samenleving op zoek moeten gaan naar de aard van het probleem en/of een passende aanpak. Zeker bij de grote vraagstukken van de toekomst kan een dialoog ook een manier zijn om de urgentie te **agenderen**. Onderzoek ook de voorgeschiedenis van het dossier.



Let op: Een opgave kun je op verschillende abstractieniveaus formuleren. Een concrete doelstelling ('De uitvoering van...') noodzaakt minder tot dialoog dan een verkenning ('Wat komt er op ons af...').

Check: heb je de opgave op het juiste niveau geformuleerd?



Methodieken om te verdiepen

Complexiteitsmodel van Cynefin: uitleg in een filmpje en op [wikipedia](#)

Is er RUIJTE?

- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?

Enkelvoudige opgave

Complexe opgave

Dialoog nodig en kansrijk

Leidraad dialoog

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Verken of er wel ruimte is voor een dialoog

Een dialoog vraagt tijd. Is er sprake van een crisis, dan moet de overheid (snel) handelen en is er geen ruimte voor dialoog.

Het doel van een dialoog is het verzamelen van inzichten en mobiliseren van een maatschappelijk netwerk. Kijk goed of er voldoende **beleidsruimte** is om de opbrengst een serieuze plek te geven. Hoe meer richting uitvoeringsfase, hoe meer het beleid vaststaat, minder ruimte voor dialoog, hoogstens voor de wijze van uitvoering.

Schat ook in of er **politieke ruimte** is: bij bewindspersoon, bestuurder en/of in de Tweede Kamer.

Het voeren van een dialoog vraagt veel **capaciteit, organisatiekracht en deskundigheid** – van alle partijen. Is de organisatie niet bereid echt te investeren, dan is dat een groot risico.



Let op: Ruimte qua capaciteit en tijd valt soms op te rekken. Maar ontbreekt de **politieke ruimte**, dan levert het organiseren van een dialoog vooral risico's op voor de geloofwaardigheid.



Methodieken om te verdiepen
Fases in beleid en communicatie

Is er RUIJTE?

- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?

Weinig ruimte

Veel ruimte

Dialoog nodig en kansrijk

Leidraad dialoog

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Kijk of voor de opgave de bijdrage van anderen onmisbaar is

De betrokkenheid van andere maatschappelijke spelers is een bepalende succesfactor voor dialoog.

Voelen veel verschillende actoren zich **betrokken** bij de opgave en tonen zij **initiatief**, dan ligt er een kans voor dialoog. Sterker nog: in dergelijke situaties kan het niet aangaan van een dialoog tot onrust en weerstand leiden.

Een dialoog wordt noodzakelijk als de inzet van partijen **onmisbaar** is voor het volbrengen van complexe maatschappelijke opgave.

Een dialoog is pas kansrijk als ook anderen de opgave als **urgent** voelen en bereid zijn zich in te zetten. Soms zal het dus nodig zijn eerst het probleem te agenderen. Is de bijdrage van andere partijen beperkt of onnodig, dan past een dialoog niet.



Let op: Zeker bij een complexe opgave kan het krachtenveld chaotisch zijn. Heb je alle partijen in beeld? Kijk vooral verder dan de usual suspects! En weet je genoeg van hun standpunten?



Methodieken om te verdiepen

- Breng de actoren in kaart
- Krachtenveldanalyse op beweegredenen

Is er RUIJTE?

- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?

Lage betrokkenheid

Hoge betrokkenheid

Dialoog nodig en kansrijk

Leidraad dialoog

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Bespreek of de rol van het Rijk past bij een dialoog

De Rijksoverheid opereert in meerdere rollen, afhankelijk van de opgave. Vraagt de opgave om wet- en regelgeving, of een efficiënte uitvoering, dan zal het Rijk een meer **sturende** rol passen. Bijvoorbeeld als wetgever of als efficiënte en betrouwbare uitvoerder.

Is er sprake van een complexe opgave waarin de bijdrage van vele anderen dan de overheid onmisbaar is, dan zal het Rijk **responsief** moeten zijn. Dat vraagt het investeren in netwerken, het faciliteren van andere partijen in het pakken van hun rol en vooral: luisteren. En eventueel aansluiten bij initiatieven van anderen. Bij deze rol is de dialoog meer dan een onmisbaar instrument: het is de grondhouding van waaruit ambtenaren aan de slag gaan.



Let op: Check of de rol die de Rijksoverheid zichzelf toebedeelt, ook de rol die wordt gevraagd of geaccepteerd door maatschappelijke partners.



Methodieken om te verdiepen

NSOB-model: Anders beleid maken

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Is er RUIJTE?

- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?

Sturend

Responsief

Dialoog nodig en kansrijk

Leidraad dialoog

Wat is de OPGAVE?

- Ongedefinieerd probleem?
- Oplossing niet in zicht?
- Chaotisch krachtenveld?
- Noodzaak tot agenderen?

Wat is onze WERKWIJZE?

- Opgavegericht?
- Gericht op verbinden?
- Open voor innovatie?
- Diverse samenstelling?

Vraag je af of een dialoog bij je past

Het aangaan van een dialoog is meer dan het inzetten van een methodiek, het is de grondhouding van waaruit je werkt. Het is ook een vrij nieuwe manier van werken voor veel ambtenaren, die niet altijd bij de cultuur van de overheidsorganisatie past.

Een dialoog vraagt een oprecht luisterende houding, en de bereidheid te investeren in relaties.

Belangrijk is dat de maatschappelijke opgave altijd centraal staat (wat wil je bereiken in de leefwereld?), en dat niet de logica van de bureaucratie (de systeemwereld) leidend is. Ook moet er ruimte in de hoofden zijn voor nieuwe, innovatieve ideeën.

Een team dat extern gericht is, zal een dialoog eerder succesvol aangaan, dan een team dat intern gericht is. Een diverse samenstelling vergroot daarnaast de kans op goede relaties met een veelheid aan partners, inclusief de eigen organisatie.

Bepalend kan de stijl van een bestuurder of bewindspersoon zijn: heeft deze een beeldbepalende rol en past een dialoog niet bij zijn/haar stijl, dan is dat een groot risico.



Let op: Waar de andere aspecten lastig te beïnvloeden zijn, kan de samenstelling van een team wel aangepast worden om het succes van een dialoog te vergroten.



Methodieken om te verdiepen

- Succesfactoren voor communicatie in de netwerkaanpak
- Signaturen voor samenwerking

Welke ROL past het Rijk?

- Faciliteren van netwerken?
- Een duwtje geven?
- Efficiënte uitvoering?
- Verankeren van wet- en regelgeving?

Is er RUIMTE?

- Geen tijdsdruk of crisis?
- Voldoende beleidsruimte?
- Voldoende politieke ruimte?
- Capaciteit, energie en expertise?

Wat is de BETROKKENHEID van de andere actoren?

- Inzet onmisbaar?
- Gevoel van urgentie?
- Actoren met initiatief?
- Uiteenlopende zienswijzen?

Intern gericht

Extern gericht

