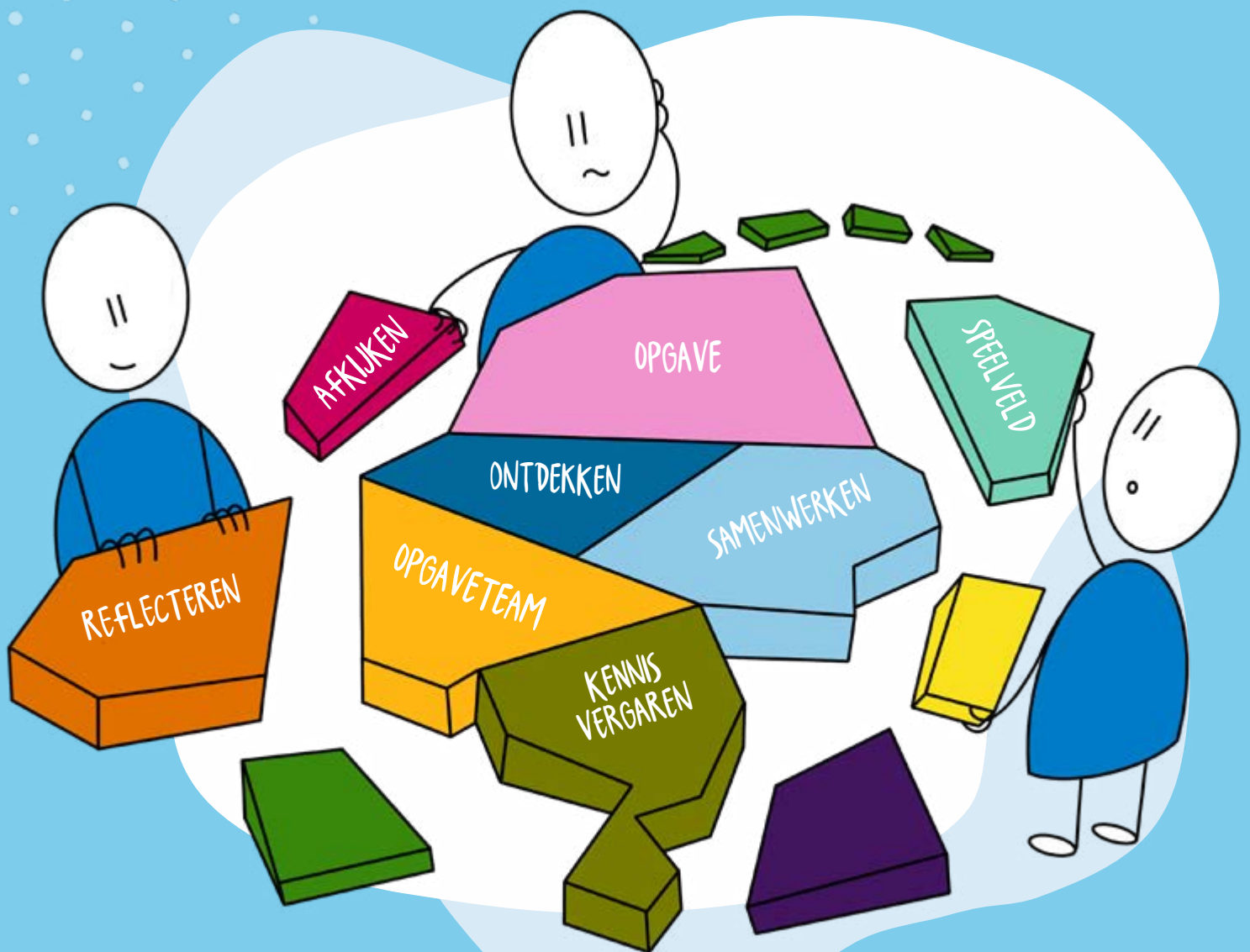


# DOEboek

Opgavegericht Samenwerken



van #hoedan naar #doedan



Klik snel verder



# Wat werkt voor jou in een opgave?

Opgavegericht werken is vaak een hele opgave. Leer 'het goede' te doen met wat er voor handen is, nodig is en past. Zo help jij de opgave waar je aan werkt verder.

## Afkijken om de opgave scherp te krijgen

"Laatst stond ik op het schoolplein op mijn dochtertje te wachten toen een andere moeder mij aansprak over mijn werk. Dat wij bij de Rijksoverheid echt niet weten hoe het in de praktijk gaat. Denken wij soms dat als wij alleen rapporten schrijven en onderzoek doen, dat we dan écht begrijpen wat er speelt? En vooral ook om wie het gaat? Toen zij mij uitnodigde om bij haar vrijwilligerswerk in het buurthuis te komen kijken, greep ik die kans meteen aan. Door te zien hoe zij op kleine schaal daar het verschil maakt voor de buurt, kreeg ik direct ideeën om zelf mee aan de slag te gaan met mijn team."

- Naima  
Leidinggevende

## Reflecteren voor meer ruimte in het team

"Natuurlijk weet ik wel dat ik breder moet kijken dan mijn eigen organisatie. Ik ben juist bij de overheid gaan werken om een bijdrage te leveren aan een beter Nederland. Maar ja... eenmaal aan het werk in 'het Haagse' merk ik toch dat mijn blik soms meer naar binnen dan naar buiten staat. Vorige week voerden wij binnen ons team nog het gesprek over een kwestie rondom ons beleidsdossier en de gevolgen die deze mogelijk zouden hebben. Niet alleen voor onze minister, maar ook voor onze buitenwereld. Je merkt dan toch dat de ideeën en visie van de teamleden kunnen verschillen. Het puzzelt me hoe we als team hiermee om moeten gaan. Wat is de balans tussen de belangen binnen de organisatie en datgene waar je het voor doet? Door juist dit te bespreken met elkaar kregen we direct meer inzicht in wat er voor iedereen speelt en vooral hoe wij daar als team mee om willen gaan."

- Bob  
Senior beleidsadviseur

## Samen ons speelveld ontdekken

"Ik mag dan wel werken voor een medeoverheid, maar soms begrijp ik echt niet wat mijn collega's vanuit de Rijksoverheid en de provincie nu precies bedoelen. En dan wordt het nog ingewikkelder wanneer we samen aan tafel zitten met een aantal bedrijven, een milieuorganisatie en inwoners uit het dorp. Begrijpen we elkaar wel echt? Gisteravond hadden we iedereen uitgenodigd voor een bijeenkomst bij ons in het gemeentehuis. In plaats van alleen maar te praten, gingen we samen met een werkvorm aan de slag om nu eens echt naar elkaar te luisteren. Wat was dat een fijne sessie! Dit gaat ons zeker helpen in de verdere samenwerking."

- Omar  
Gemeenteambtenaar

## Kennis vergaren en samenwerken

"Vorige week zat ik op de publieke tribune van de gemeenteraad waar het voorstel van ons wijkberaad in stemming werd gebracht. Nou, dat viel dus vies tegen! De gemeenteraadsleden hadden er van alles over te zeggen. Ze vonden dat er een onderzoek moest komen om alles goed op een rijtje te zetten. Net toen ik dacht dat we weer helemaal opnieuw konden beginnen, nam de burgemeester het woord. Ze gaf toestemming voor het onderzoek met als voorwaarde dat de gemeente samen ging werken met ons wijkberaad en gebruik zou maken van de inzichten, die wij al hebben opgehaald. Kijk, nu gaan we tenminste ergens komen!"

- Els  
Voorzitter van het wijkberaad



## Over dit DOEboek

"Het begin is het belangrijkste  
onderdeel van het werk."

- Plato



# Wat is het DOEboek?

## Aan de slag met opgavegericht samenwerken

Gefeliciteerd! Je hebt dit DOEboek voor je liggen en bent begonnen met bladeren en lezen. Logischerwijs ben je in het begin beland bij de uitleg over wat dit DOEboek nu eigenlijk is en ben je benieuwd naar wat jij eraan hebt.

### WAT IS HET DOEBOEK?

Dit DOEboek is gemaakt om jou te helpen jouw #hoedan-vragen rondom opgavegericht werken om te zetten in #doedan-acties. Het boek is een verzameling van theorie, werkvormen, voorbeelden uit de praktijk en tips om zelf mee aan de slag te gaan. Allemaal bedoeld om jou aan het denken te zetten, te helpen met jouw vraagstuk en vooral om een stap in jouw opgave te nemen.

### VOOR WIE IS HET DOEBOEK?

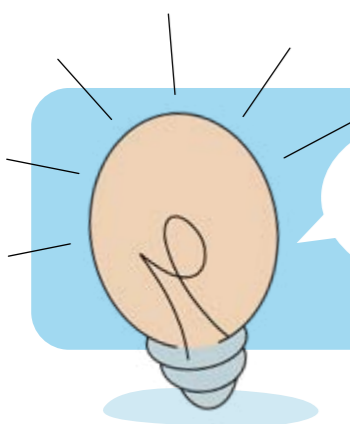
Werk jij zelf aan een opgave of wil je meer weten over opgavegericht werken en wat daarbij komt kijken? Dan ben jij bij dit DOEboek aan het juiste adres. Het boek is geschreven vanuit de bril van de Rijksoverheid en richt zich op rijksambtenaren die opgavegericht werken. Waar het werken aan een opgave alleen kan als we dat met elkaar doen, kan dit DOEboek iedereen die aan een opgave werkt binnen en buiten de Rijksoverheid helpen.

### HOE GEBRUIK JE HET DOEBOEK?

Dit boek is geen handleiding, die je van kaft tot kaft leest en die jou exact gaat vertellen hoe jij opgavegericht moet samenwerken. Zie dit DOEboek als een gereedschapskist waar je dingen uit kunt halen ter inspiratie en vooral om zelf en samen met anderen mee aan de slag te gaan. Schrijf, knip, scheur, vouw. Dit DOEboek is van jou en voor jou om te gebruiken zoals jij dat wilt.

### HOE IS HET DOEBOEK SAMENGESTELD?

Het team van het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken heeft dit DOEboek samengesteld uit allerlei materialen en inzichten, die organisaties binnen de Rijksoverheid en daarbuiten hebben ontwikkeld. Je treft werkvormen om zelf uit te proberen en voorbeelden van hoe anderen dat gedaan hebben. Het is de oogst van dit moment. Heb je zelf ervaringen, materialen of voorbeelden om te delen? Mail ze naar [grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl).



Voordat je begint

Lees voordat je begint met bladeren pagina 8 over de thema's in dit boek en de opbouw van alle onderdelen. Pagina 10 'Vind hier wat je zoekt' kan jou helpen om gericht informatie in dit DOEboek te vinden.



## Leervoorkeuren?

Je kent het wel: van de ene docent leerde je veel meer dan van de andere. De een leert door te luisteren naar een college en de ander door mee te doen aan een rollenspel. Misschien vind jij juist intervisie met collega's heel leerzaam of ben jij wel degene die het meest leert door gewoon te doen.

Dit DOEboek biedt de inspiratie op verschillende manieren aan, zodat jij kan kiezen wat bij jou past. Drie iconen van dit DOEboek zijn geïnspireerd door de leervoorkeuren uit het boek **'Liefde voor leren' van Manon Ruijters**. Zij typeert de leervoorkeuren in vijf metaforen: kunst afkijken, participeren, kennis verwerven, oefenen en ontdekken. Het vierde icoon 'reflecteren' is in het DOEboek toegevoegd als onmisbaar onderdeel bij het opgavegericht samenwerken.

Op de volgende pagina leggen we de iconen verder aan je uit.

Klik snel verder



## Om te onthouden

Hoe goed iets ook werkt voor een ander, het gaat om de vraag: wat werkt voor jouw vraagstuk? Dit kan per vraagstuk verschillen en is afhankelijk van de context waar die zich in bevindt. Vraag je voor jouw situatie altijd af: wat speelt hier? Denk daarbij naast de inhoud ook aan degenen

die betrokken zijn en aan hun perspectieven en hun verantwoordelijkheden. Bekijk de situatie nu, maar heb ook aandacht voor de geschiedenis: wat is er al gebeurd en wat heeft dat betekend? Laat je inspireren door de voorbeelden en werkvormen uit dit DOEboek, experimenteer met elkaar en pas vooral aan op wat in jouw opgave en situatie nodig is.

Misschien heb je wel eens gehoord van de uitspraak "locatie, locatie, locatie" als een belangrijk elementen bij de aankoop van een huis. Houd bij het doornemen van het DOEboek vooral dit in jouw achterhoofd:

**Context, context, context!**



# Zo werkt het DOEboek

## DE VIER THEMA'S

Het opgavegericht samenwerken is in dit DOEboek verdeeld over vier verschillende thema's om het zoeken en vooral vinden van informatie voor jou makkelijk te maken.

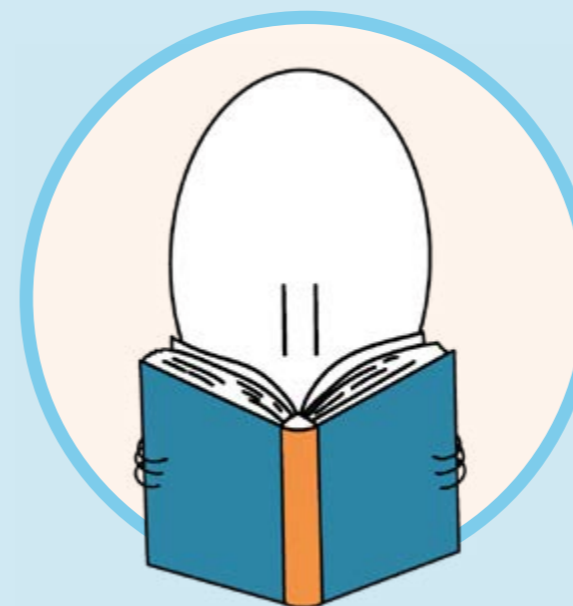
Kijk bijvoorbeeld bij het thema **De opgave** als je meer wilt weten over wat een opgave nu precies is en hoe je deze kunt formuleren. Benieuwd naar de inzet van een team rondom een opgave? Blader dan naar het thema **Het opgaveteam**.

Werken aan een opgave doe je met de betrokkenen daaromheen. Maar wie zijn dat nu eigenlijk en hoe betrek je ze? Dit alles en meer vind je terug in het thema **Het speelveld**. Hoe ga je om met verschillen in belangen, inzichten, waarden en kennis in jullie samenwerking? Welke praktische zaken kun je inzetten om de samenwerking beter te maken? Bekijk het thema **Samenwerken** om hierover meer te weten te komen.

## GEbruik wat bij jou past

Ben jij iemand die graag kennis opdoet door een boek of artikel te lezen? Laat jij je juist inspireren door de voorbeelden van anderen? Of ga je liever zelf aan de slag? Heb je behoefte stil te staan over hoe je het wilt doen of goed doet? Iedereen heeft zo zijn voorkeuren. Het een past nu eenmaal beter bij je dan het ander.

Precies vanuit die gedachten is dit DOEboek opgebouwd. Kies de vorm die bij jou past. Deze iconen wijzen je de weg en bieden de informatie op verschillende manieren aan. Zo kun jij een gerichte keuze maken over hoe jij graag nieuwe inzichten opdoet.



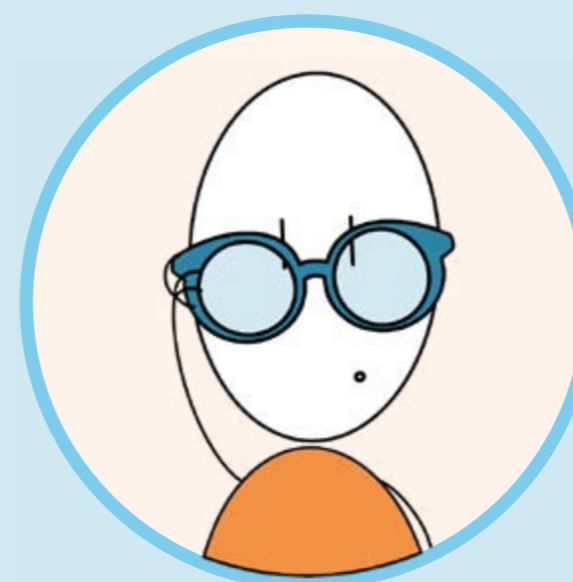
## Kennis vergaren

Theorie en praktijkervaring verwerkt in tekst



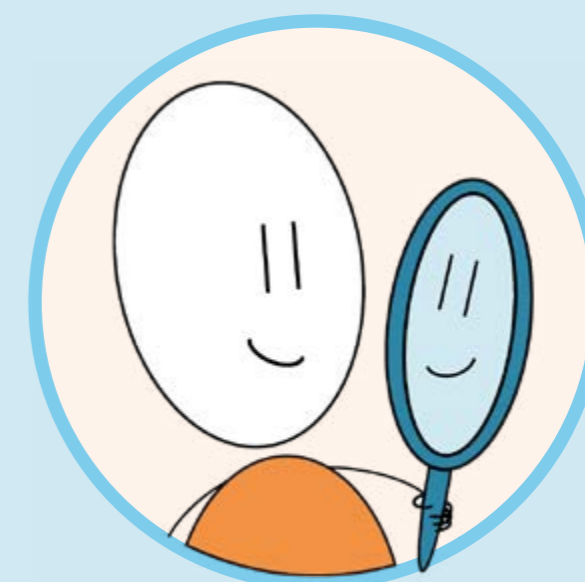
## Ontdekken

Zelf aan de slag met praktische oefeningen



## Afkijken

Hoe doen anderen het eigenlijk in de praktijk?



## Reflecteren

Stilstaan en reflecteren op jouw doen en denken

# Vind hier wat je zoekt

## DE OPGAVE

Kennis vergaren	Ontdekken	Afkijken	Reflecteren
<p><b>22</b> WAT IS EEN OPGAVE?</p> <p>Informatie en inzicht over de term maatschappelijke opgave.</p>	<p><b>24</b> 5 X DE WAAROM-VRAAG</p> <p>Oefening om de bedoeling van de opgave helder te krijgen.</p>	<p><b>32</b> OPGAVE VERSUS PROBLEEM</p> <p>Het verschil tussen het beschrijven van een probleem en een opgave toegelicht.</p>	<p><b>28</b> WETEN OVER HET NIET-WETEN</p> <p>Onderzoek hoe jij omgaat met het 'niet-weten' rondom jouw opgave.</p>
<p><b>26</b> ZOOM UIT EN ZOOM IN</p> <p>Verschillende manieren van kijken gebruiken bij een opgave.</p>	<p><b>38</b> TIPS AND TRICKS VOOR HET FORMULEREN</p> <p>Handige hulpmiddelen om jouw opgave te beschrijven.</p>	<p><b>40</b> OPGAVE-BESCHRIJVINGEN UIT DE PRAKTIJK</p> <p>Voorbeelden van hoe anderen hun opgave beschrijven.</p>	<p><b>34</b> BEGRIPPEN BEGRIPPEN</p> <p>Oefening om elkaars beeld bij een bepaald begrip te onderzoeken en beter te begrijpen.</p>
<p><b>30</b> FORMULEREN VAN DE OPGAVE</p> <p>Het belang van het helder formuleren van een opgave.</p>	<p><b>44</b> KRANTENARTIKEL VAN DE TOEKOMST</p> <p>Werkvorm om vanuit het gewenste toekomstbeeld een opgave te beschrijven.</p>	<p><b>46</b> AAN DE KEUKENTAFEL</p> <p>Praktijkvoorbeelden rondom de vraag: waar doen we het eigenlijk voor?</p>	<p><b>50</b> MAAK ER EEN PUNT VAN</p> <p>Reflectievragen om samen de opgave te onderzoeken.</p>



Klik in deze zoekwijzer op het onderdeel waar jij heen wilt in dit DOEboek.



## HET OPGAVETEAM

Kennis vergaren	Ontdekken	Afkijken	Reflecteren
<p><b>54</b> WAT IS EEN OPGAVETEAM?</p> <p>Informatie en inzicht over wat een opgaveteam is en wie daarin kunnen zitten.</p>	<p><b>68</b> ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN</p> <p>Afspraken in het opgaveteam maken over rollen en verantwoordelijkheden.</p>	<p><b>64</b> PROGRAMMA-DIRECTEUREN OVER PROGRAMMA'S</p> <p>Ervaringen van programmadirecteuren over werken in een programma.</p>	<p><b>58</b> TIJD VERDELEN</p> <p>Nadenken over hoe je jouw tijd verdeelt tussen de opgave en andere werkzaamheden.</p>
<p><b>60</b> POSITIE BINNEN DE RIJKSOVERHEID</p> <p>Het effect van de positie van en de sturing op het opgaveteam binnen het Rijk.</p>	<p><b>74</b> TEAMLEDENKOMPAS</p> <p>Hulpmiddel voor de diversiteit in de samenstelling van het opgaveteam.</p>	<p><b>76</b> TIPS VAN EEN PROGRAMMATEAM</p> <p>Tips vanuit programma Geweld Hoort Nergens Thuis rondom hun opgaveteam.</p>	<p><b>72</b> MODEL VAN DE AMBTENAAR</p> <p>Onderzoek wat het opgavegericht werken vraagt van jou als ambtenaar.</p>
<p><b>70</b> GIDS AMBTELIJK VAKMANSCHAP</p> <p>Wat betekent het om als ambtenaar te werken aan een opgave?</p>	<p><b>78</b> VOORKEURSTIJLEN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN</p> <p>Jouw voorkeurstijl in het samenwerken met anderen rondom een opgave.</p>	<p><b>82</b> TALENTENPLAATJE MAKEN</p> <p>De manier om jouw talenten zichtbaar te maken en goed te laten zien aan anderen.</p>	<p><b>89</b> BEWUST AFSCHEID NEMEN</p> <p>Hoe ga je om met veranderingen binnen het team en keuzes maken voor de opgave?</p>
<p><b>86</b> OPGAVEGERICHT TEAMLEREN</p> <p>Hoe vergroot je het leren met het team rondom het opgavegericht werken?</p>	<p><b>90</b> TEAMLEIDERSCHAP</p> <p>Vragenkaarten om het leiderschap binnen jullie opgaveteam te bespreken.</p>	<p><b>93</b> HET OPGAVETEAM VAN DG ONDERMIJNING</p> <p>Edith Heijting over haar programmateam Ondernijning en hun opgave.</p>	<p><b>98</b> MAAK ER EEN PUNT VAN</p> <p>Reflectievragen om samen met het opgaveteam te onderzoeken.</p>



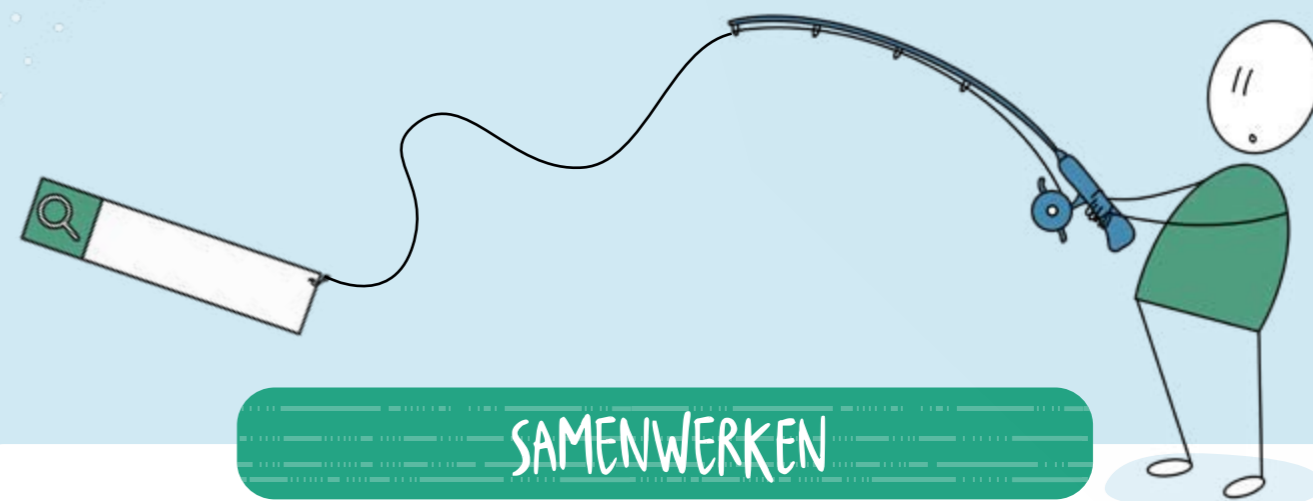
# Vind hier wat je zoekt

## HET SPEELVELD

Kennis vergaren	Ontdekken	Afkijken	Reflecteren
<b>102 HET SPEELVELD EN DE SPELERS</b> Informatie en inzicht over wat een speelveld en de spelers daarin zijn.	<b>104 SPELERSOEFMACHINE</b> Hulpmiddel om de richtingen waarin je de spelers kunt vinden te ontdekken.	<b>106 RIJKSTRAINÉES OVER HUN SPEELVELD</b> Trainees over hun ervaring met het in kaart brengen van een opgavespeelveld.	<b>110 WAT IS ONZE DROOM?</b> Werkvorm om met elkaar een gezamenlijk wensbeeld te maken.
<b>114 SAMEN IN HET SPEELVELD</b> Omgaan met belangen, perspectieven en eigenaarschap rondom spelers.	<b>118 GESPREK OP VOETEN</b> Werkvorm om de wijsheid van de minderheid letterlijk ruimte te geven.	<b>120 OP PAD NAAR HEERLEN</b> Op bezoek in Heerlen bij 'het speelveld' bij Nationaal Programma Heerlen-Noord.	<b>128 TAFELSCHIKKING MAKEN</b> Reflecteren op hoe je de spelerstafel rondom een opgave vormgeeft en inricht.
<b>124 ROL VAN DE OVERHEID</b> Inzicht in de rol van de overheid aan de hand van het NSOB-kwadrant.	<b>130 SAMEN IN DE KOM</b> Welke spelers werken al samen en wat betekent dat voor het speelveld?	<b>132 CANVAS GEBIEDSPARTNERS</b> In gesprek met spelers met behulp van het door Rijks-waterstaat ontwikkelde canvas.	<b>140 INZICHTEN GOOIEN</b> Deze reflectieobbelsteen helpt jou na te denken over jouw inzichten.
<b>136 SPEELVELD IN KAART</b> Manieren om samen het speelveld rond de opgave in kaart te brengen.	<b>146 IN DE SCHOENEN VAN</b> Werkvorm om in de schoenen van een ander te stappen.	<b>144 SAMENWERKEN AAN REGIONALE ENERGIESTRATEGIEËN</b> Kristel Lammers over het samenwerken met de spelers rondom hun opgave.	<b>148 MAAK ER EEN PUNT VAN</b> Reflectievragen om samen het speelveld te onderzoeken.



Klik in deze zoekwijzer op het onderdeel waar jij heen wilt in dit DOEboek.



## SAMENWERKEN

Kennis vergaren	Ontdekken	Afkijken	Reflecteren
<b>152 SAMEN AAN DE SLAG</b> Informatie en inzicht over samenwerken, inrichten van samenwerking en samen leren.	<b>156 SAMENWERKINGS-AFSPRAKEN MAKEN</b> Aan de slag met het maken van afspraken over de manier waarop jullie willen samenwerken.	<b>158 SAMENWERKINGS-AFSPRAKEN IN DE PRAKTIJK</b> Voorbeelden van diverse organisaties over hoe zij willen samenwerken met elkaar.	<b>160 LUISTEREN IN STILTE</b> Al wandelend echt luisteren naar de ander voordat je reageert.
<b>162 OPGAVECOACH</b> Het belang van een onafhankelijke begeleider in het proces rondom de samenwerking.	<b>166 IN ELKAARS WERELD KOMEN</b> Werkvorm over het beleven van de wereld van een ander door de ogen van een toerist.	<b>170 BEELDEN VAN GOED WERK</b> In gesprek over wat voor jou nu echt goed werk is en wat dat betekent voor de samenwerking.	<b>174 AANNAMES EN OVERTUIGINGEN</b> Stilstaan bij welke aannames en overtuigingen jij meebrengt in jouw werk.
<b>176 LEEFWERELD VERSUS SYSTEEMWERELD</b> Welke invloed hebben de leef- en systeemwereld op de samenwerking?	<b>182 SAMENSPEL</b> Een spel met vragen over samenwerken om de barrières voor het goede gesprek weg te halen.	<b>178 BURGERPARTICIPATIE</b> Thijs van Mierlo van LSA over zijn ervaring met burgerparticipatie rondom opgaven.	<b>192 LOYALE TEGENSpraak</b> Loyaal aan de publieke zaak zijn en jezelf uitspreken wanneer dat nodig is voor de opgave.
<b>194 ONGESCHREVEN REGELS</b> Het ontdekken van de onuitgesproken regels die samenwerken helpen of juist belemmeren.	<b>200 DE KRACHT VAN VRAGEN</b> Het stellen van een goede vraag kan verrassende antwoorden geven.	<b>198 RUIMTE VOOR OPGAVETEAMS</b> Experimenteren hoe ruimte kan helpen bij het samenwerken aan een opgave.	<b>202 WERKEN VANUIT WAARDEN</b> Reflecteren op de waarden die belangrijk zijn in de samenwerking.
<b>206 LEIDERSCHAP RONDOM DE OPGAVE</b> Het inzetten en organiseren van leiderschap rondom een opgaveteam.	<b>212 SUCCES VIEREN</b> Stilstaan bij wat goed gaat en dat met elkaar vieren om de samenwerking te versterken.	<b>208 ERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK</b> Diverse ervaringen van opgavegericht samenwerken uit de praktijk.	<b>216 MAAK ER EEN PUNT VAN</b> Reflectievragen om samen het opgaveteam te onderzoeken.

## De opgave en jij

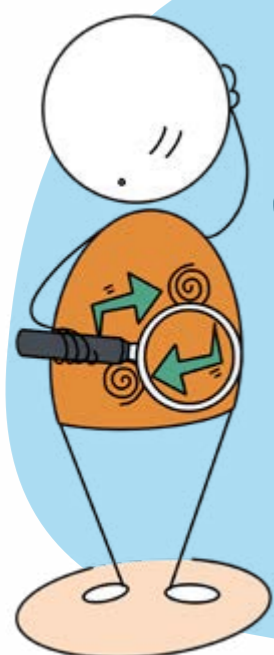
Samenwerken aan een maatschappelijke opgave vraagt om een flexibele manier van denken en doen, waarbij het leren met en van elkaar voorop staat. Wat je ook doet en waar je ook bent, je neemt jezelf altijd mee. Of je nu bestuurlijk of operationeel verantwoordelijk bent, onderdeel van een opgaveteam, vertegenwoordiger van een betrokken organisatie, opgavegericht werken vraagt van jou een open blik in hoe je naar de dingen kijkt en daarnaar handelt. Kortom: het doet aanspraak op jouw lerend vermogen als persoon, ambtenaar, medewerker, collega en burger.

Omgaan met onzekerheid zal je moeten accepteren en moet je zelfs opzoeken. Er kan weerstand of druk komen vanuit het systeem of de organisaties waarmee jij samenwerkt. Dit onbekende zul je mee moeten nemen in jouw werkwijze. Je gaat namelijk aan de slag met het onbekende.

Soms werkt de kennis, kunde en ervaring waar je tot nu toe op kon vertrouwen niet meer. Jouw

openheid en nieuwsgierigheid zijn randvoorwaarden om opgavegericht samen te kunnen werken. Het vraagt van je om open te staan voor de ideeën, werkwijzen en expertise van een ander. Daarbij moet je jouw eigen oordeel uitstellen en jouw aannames en veronderstellingen checken. Werken aan een opgave is persoonlijk instappen, ervoor gaan, erin staan en blijven staan. Jezelf continu blijven afvragen: "Wat doet dit met mij?" en "Waarom zie ik de dingen zoals ik ze zie?". Alleen zo kom je van #hoedan naar #doedan.

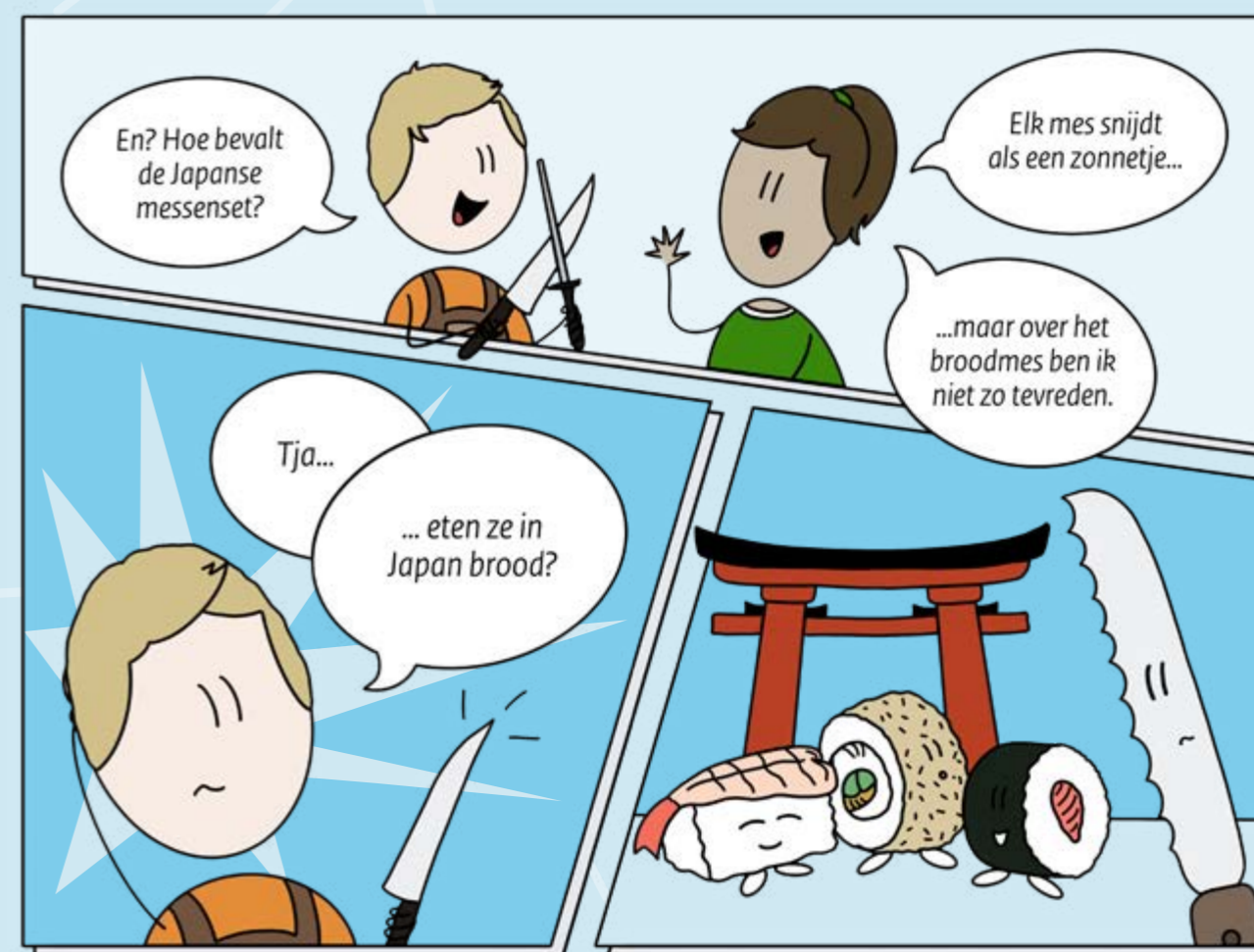
Neem deze gedachten en de invloed van jouw eigen rol en werkwijze binnen de opgave mee als je je laat inspireren door de verschillende thema's van dit DOEboek. Opgavegericht samenwerken draait dus niet alleen om het anders omgaan met de inhoud, maar vooral om het anders omgaan met jouw eigen gedachten, handelen en met elkaar. Zet jezelf en jouw eigen instrument in om het goede te doen en jezelf daarop vooral kritisch te blijven bevragen.



"Veranderen is niet ver en van anderen, maar juist dichtbij en van jezelf."

- Wouter ten Have  
Organisatieadviseur en hoogleraar

## Ondertussen in messenspecialzaak 'Vlijmscherp'...



## Welk mes ben jij?

Kijk ernaar alsof je werkt met een goed mes. Het mes staat symbool voor het instrument dat jij zelf bent: de professional die werkt aan het verder brengen van een opgave. Rondom een opgave komen verschillende betrokkenen met eigen kennis en vaardigheden samen. Voor goed snijwerk bepaal je bewust welk type mes je gebruikt. Elk mes is afgestemd om een specifieke snijklus te volbrengen. Zo zal een groentemes om een biefstuk te snijden jou zeker niet het gewenste resultaat geven. Daarom is het belangrijk om voor jezelf helder te hebben wat jouw kwaliteiten zijn en in welke situatie je die het beste in kunt zetten. Dat betekent dat je kritisch moet zijn op wat je wanneer inzet.

Waar de verschillende soorten messen samen één set vormen voor de verschillen snijklassen, geeft dat jou natuurlijk ook de ruimte om met elkaar bewust te kijken

waar de ander van toegevoegde waarde kan zijn in jullie samenwerking. Soms ben je voor bepaalde dingen gewoon niet gemaakt. Het is essentieel om hierover expliciet naar jezelf te zijn en ook in de samenwerking en het contact met de ander.

Om een mes scherp te houden en de kwaliteit van het snijden te bewaken, moet een mes uiteraard onderhouden worden. Dat geldt niet alleen voor jouw eigen scherpheid, maar voor iedereen met wie je samenwerkt. Het is goed om daar bewust aandacht en tijd voor te maken. Besef je daarbij ook dat het goed slijpen van een mes iets is wat je moet leren. Een reflectieve houding naar jezelf en open staan voor de ander en nieuwe inzichten en ervaringen houden jouw opgavegerichte blik messcherp!

## Ruimte voor reflectie

Opgavegericht werken vraagt dat je je niet alleen afvraagt of je je werk goed doet, maar ook of je het goede werk doet. Met reflecteren worden kennis en praktijk met elkaar versmolten en dat leidt tot effectiviteit. Het geeft houvast in het omgaan met complexe en onzekere situaties. En laat dat nu net zijn waar je werkend aan een opgave mee te maken krijgt.

We hebben niet een standaard 'reflectie-knop' die we aan kunnen zetten. Het is een manier van doen die je moet leren en waar je tijd voor vrij moet maken. Binnen het onderwijs en bij het ontwikkelen van professionaliteit is het inmiddels een wijze van leren geworden. Bij het werken aan een opgave is reflectie onmisbaar. Zowel de reflectie op jouw eigen handelen als het reflecteren met

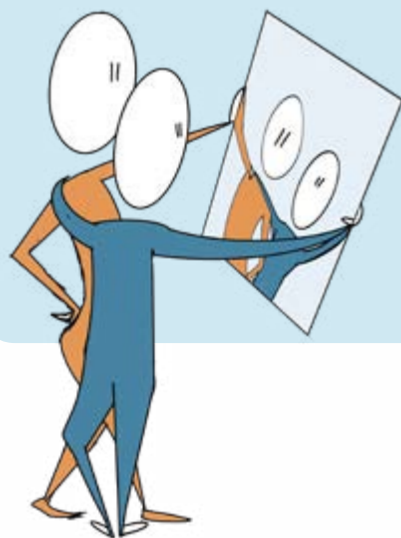
elkaar op jullie samenwerking, maar ook op de opgave en de gekozen aanpak. Reflecteren is leren in de praktijk rondom jullie opgave.

Om die reden vormt reflectie een rode draad door dit DOEboek. In elk thema vind je verschillende oefeningen, vragen en overdenkingen om zelf en met elkaar over het werk, jullie aanpak en de beslissingen rondom een opgave na te denken. Niet als sluitstuk aan het einde van een project of als een papieren rapport, maar juist om met elkaar gedurende de rit het gesprek aan te gaan. Reflectie om jezelf en elkaar beter te leren begrijpen, om jullie handelingen te toetsen en jullie te helpen met het werkenderwijs de opgave centraal te stellen.

De Amerikaanse oud-middelbare school docent John Dewey ontdekte tijdens zijn studies psychologie en filosofie dat we ons ontwikkelen en effectiever worden in wat we doen door intelligent te redeneren en vervolgens beredeneerd te handelen. Door te proberen en te experimenteren vind je uit hoe iets in elkaar zit. Hij testte dit aan het begin van de twintigste eeuw zelf in zijn 'laboratoriumschool'.

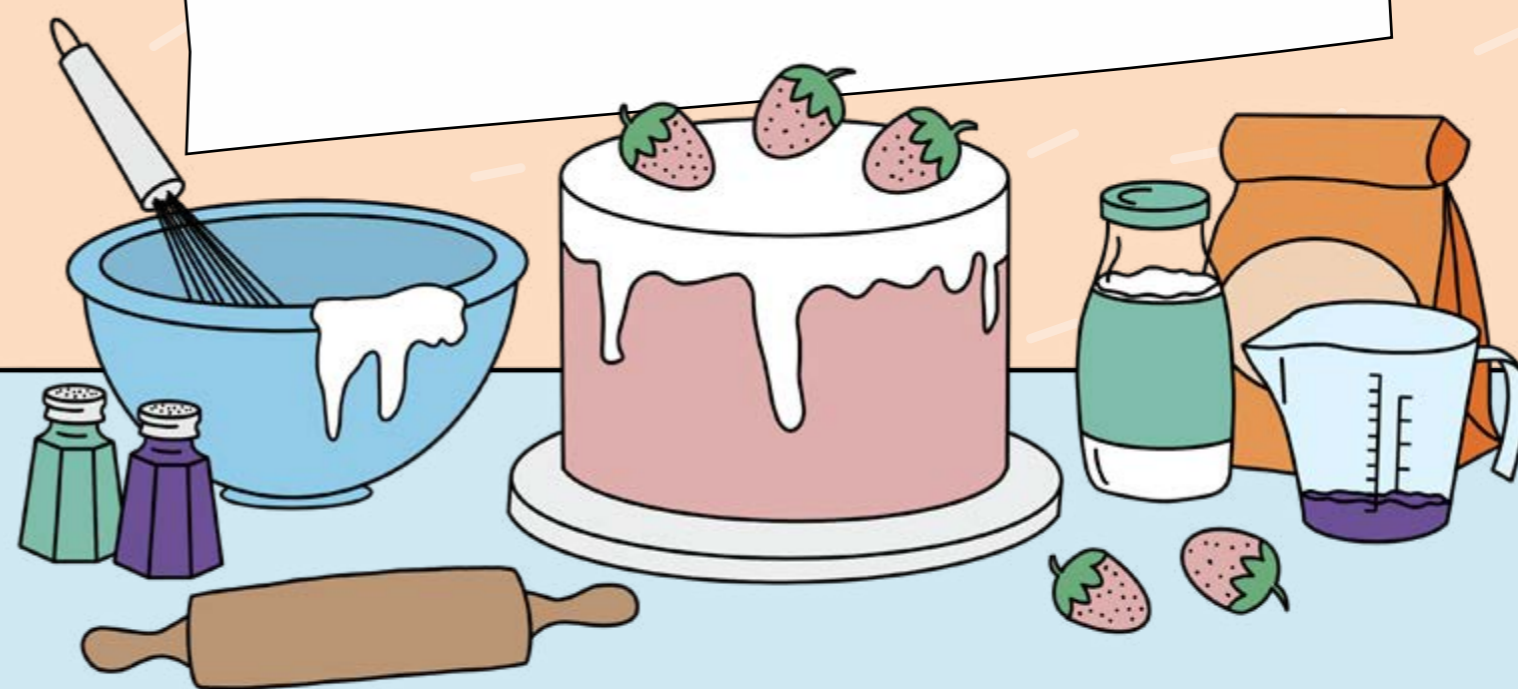
Wist je dat...

Leerlingen leerden daar zaken die ze als een probleem ervaren aan te vatten met rust en onderzoek en niet door een onmiddellijke actie. Dewey veranderde daarmee het onderwijs en wordt gezien als de grondlegger van reflecteren. Inmiddels heeft reflecteren een plek gekregen in het (beroeps)onderwijs en is het voor veel beroepen een onderdeel van professionaliteit. Zo ook als je werkt aan een opgave.



## Recept voor een reflectieve houding

- Neem jouw nieuwsgierigheid als basis
- Doe hier een flinke scheut onwetendheid bij
- Voeg al roerend een theelepel naiviteit en een snufje wens tot verdieping toe
- Laat het even rusten met een portie geduld
- Zet het in de koelkast waar de oordelen bewaard worden
- Geef het even de tijd
- Maak ondertussen leegte in jouw hoofd en zorg voor openheid in jouw ogen
- Garneer het geheel met een aantal korrels empathie



Beste DOEboeklezer,

Met 140.000 collega's zetten wij ons iedere dag in voor Nederland. Gezamenlijk werken we aan de grote en kleine maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat. Deze opgaven houden zich niet aan departementale grenzen. De tijd dat we voornamelijk vanuit Den Haag konden sturen ligt al ver achter ons. De steeds complexer wordende opgaves vragen van ons dat we actief samenwerken met verschillende overheidslagen, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Maar niet alleen samenwerking met organisaties is belangrijk, het vraagt ook om participatie met de samenleving. Ons ambtelijk vakmanschap, de manier waarop we ons werk doen, is daarmee volop in beweging. Als we het vertrouwen in de overheid terug willen winnen, dan moeten we meer wendbaar, open, effectief en betrouwbaar zijn. Dat is makkelijk opgeschreven en misschien wel makkelijker gezegd dan gedaan. Tegelijkertijd zijn we hoopvol. Er is veel energie en initiatief om juist hieraan te werken. Om ons heen zien we collega's zoeken naar manieren om het werk nog beter te doen.

Vanuit het programma Grenzeloos Samenwerken proberen we daarbij houvast te geven. We hebben een gids ontwikkeld met publieke waarden van waaruit ambtenaren hun werk willen doen. We helpen met intervisie en reflectiesessies in de praktijk. Ook bieden we houvast door met Beelden van Goed Werk duiding te geven aan de begrippen in de gids en bij situaties daar waar het spannend wordt.

Er is al veel geschreven en geanalyseerd over opgavegericht werken. Ook zijn er afgelopen jaren talrijke rapporten verschenen naar aanleiding van overheidsfalen. De kunst is om vanuit die meer abstracte en systeemgerichte analyses naar het persoonlijke te komen. Wat betekenen de affaires die de aandacht van de media trekken voor mijn handelen? Wat kan ik morgen anders doen en hoe ziet dat er dan uit?

Met dit DOEboek willen we graag vanuit onze kennis en ervaring uit de praktijk van grenzeloos samenwerken in opgaves juist die vertaalslag maken. Van #hoedan naar #doedan. Dit DOEboek maakt opgavegericht werken juist klein, concreet en persoonlijk. We willen je een boek meegeven waarin je niet leest over de overheid en haar handelen, maar waarin je jezelf kunt terugvinden en we willen je uitdagen om kritisch leerzaam te reflecteren op jouw eigen handelen.

We wensen je heel veel plezier en reflectie toe.

*Ellen Niergever*

Programmaleider Grenzeloos Samenwerken

*Merlijn Ballieux*

Veranderkundige en organisatiewetenschapper

## Over programma Grenzeloos Samenwerken

Dit DOEboek is samengesteld door het team van het programma Grenzeloos Samenwerken. Dat is een rijksbreed programma, dat op initiatief van het centrale overleg van de secretarissen-generaal van alle departementen is ontstaan. De wens en opdracht is om als Rijksoverheid over de organisatiegrenzen heen met elkaar en met alle betrokken partijen samen te werken aan de maatschappelijke opgaven waar we voor staan. Kortom: om meer opgavegericht samen te werken.

Het programma Grenzeloos Samenwerken kun je zien als een leer- en expertisecentrum voor verschillende thema's, zoals ambtelijk vakmanschap, Beelden van Goed Werk, Dialoog en Ethiek, leiderschap, loyale tegenspraak en opgavegericht samenwerken. Het team ontwikkelt en begeleidt zelf leerinterventies, zoals workshops, dialoogsessies en diverse publicaties. Daarnaast sluit het team aan op plekken waar opgavegericht werken al gebeurt of waar hulp gevraagd wordt om hierin mee te denken. Het programma verbindt initiatieven die er al zijn binnen de Rijksoverheid en daarbuiten. Meelopen en meedoen met opgaveteams in de praktijk helpt om met elkaar de kennis en ervaring te vergroten van wat helpend is en wat ons wellicht hierin nog te doen staat.

Benieuwd naar de leerinterventies van Grenzeloos Samenwerken of wil je samen sparren over jouw hulpvraag rondom opgavegericht werken? Stuur een bericht naar [grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl).



Meer weten over het programma Grenzeloos Samenwerken? Klik hier.



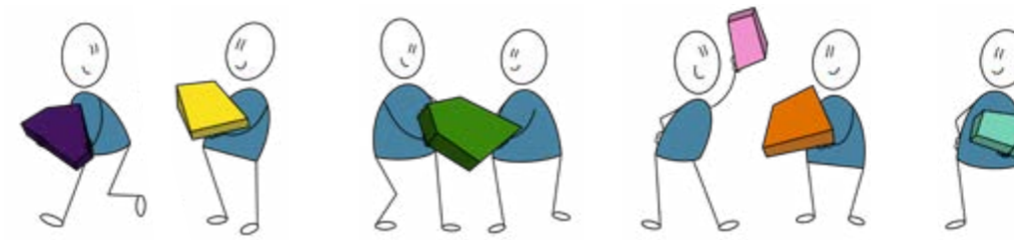
Klik hier om het programma Grenzeloos Samenwerken te volgen via LinkedIn.



Opgavegericht werken kom je steeds meer tegen binnen organisaties, maar werkt het altijd zoals we zouden willen?

De enquête van Publiek Denken uit 2023 bevestigt dat we opgavegericht werken soms nog best lastig vinden.

Klik hier voor het artikel van Marc Notebomer.

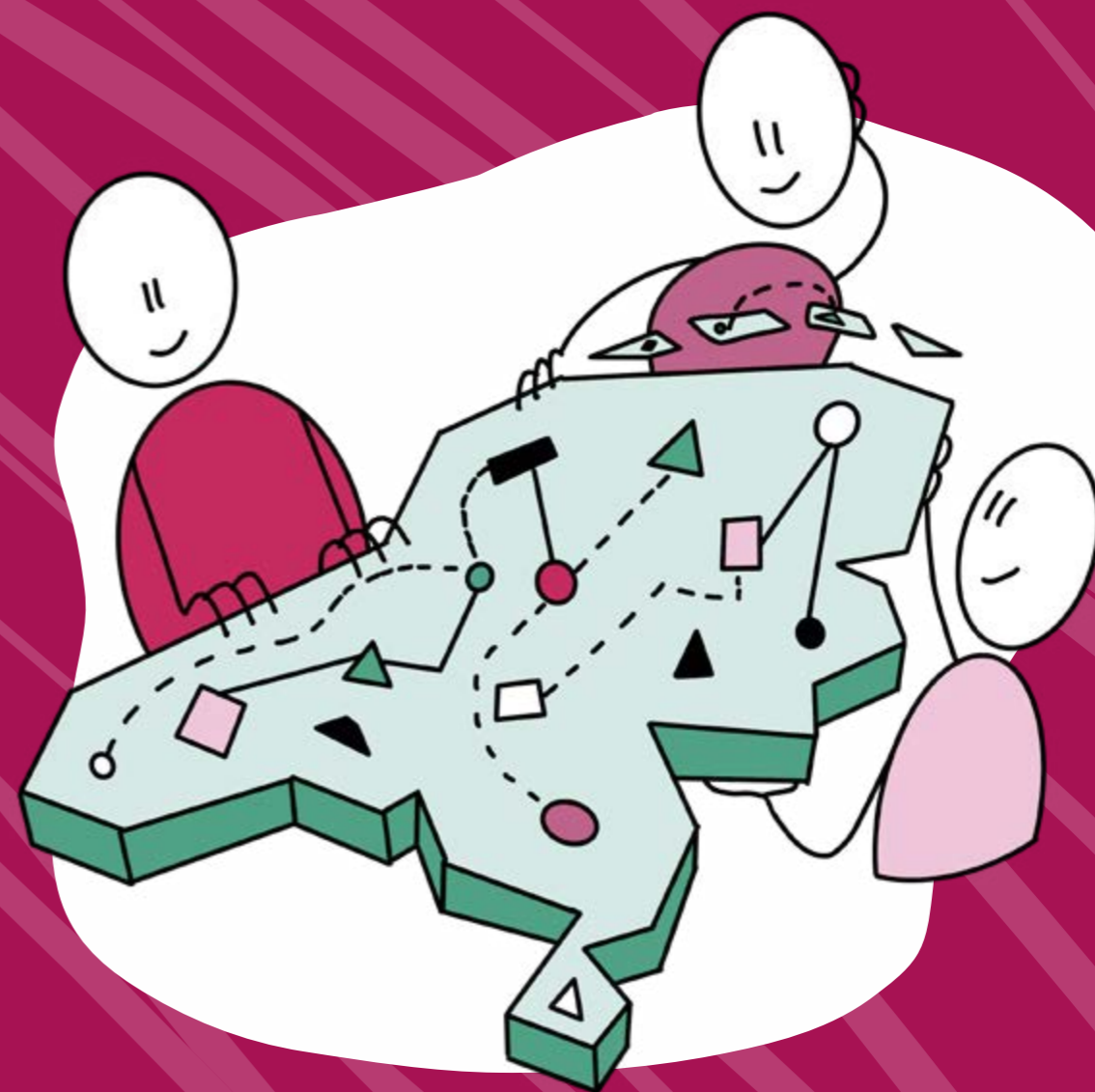


## De opgave

De maatschappelijke opgave staat centraal in opgavegericht werken. Waar hebben we het eigenlijk over als we praten over 'de opgave'? In dit thema vind je verschillende werkvormen en voorbeelden uit de praktijk, die je kunnen helpen om de opgave waar jij aan werkt op een andere manier te bekijken om het samen met diegenen om wie het gaat helder te beschrijven.

"Stilstaan bij de dingen die je doet, als je nog niet weet wat je moet doen."

- Guy Claxton





## Wat is een opgave?

Samenwerken rondom een maatschappelijke opgave begint met een gedeeld beeld van wat de opgave is en hoe deze wordt geformuleerd. Vaak beginnen we na het krijgen van een opdracht meteen te rennen. Toch is het belangrijk stil te staan bij waar en voor wie je het precies doet. De sleutelvraag daarbij is: wat is onze opgave?

Een opgave is een complexe uitdaging die de samenleving raakt binnen een bepaalde context, die je niet vanuit één perspectief kunt oplossen. Een opgave is niet één vraagstuk, maar bestaat juist uit verschillende uitdagingen die met elkaar samenhangen. Daardoor is er een afbakeningsprobleem rondom een opgave. Waar begin je in de analyse en waar houd je op? Het overstijgt de grenzen van organisaties en systemen, waardoor samenwerken het uitgangspunt is om aan een opgave te werken.

Er zijn veel verschillende perspectieven. Zoveel dat het geheel aan mogelijke oplossingen niet of nauwelijks te overzien is. Zoveel dat het geheel aan mogelijke oplossingen niet of nauwelijks te overzien is. Mede daardoor zijn niet alle consequenties van de verschillende oplossingen te overzien. Dat maakt een opgave ook paradoxaal en maakt dat je vrijwel zeker nooit klaar bent met de opgave.

De complexiteit van de opgave vraagt om kennis en vaardigheden uit meerdere hoeken van de samenleving. Omdat er rond elke opgave verschillende waarden cirkelen, zijn er vanzelfsprekend meerdere manieren om ernaar te kijken. Dit vraagt om een wezenlijke verandering in de manier van werken en denken, die alleen bereikt kan worden in samenwerking met alle partijen die daarvoor nodig zijn. Werken aan een opgave vraagt om bestuurlijke en maatschappelijke transities. Geen partij heeft de macht om de opgave alleen tot een oplossing te brengen. In de samenwerking rondom de opgave moet ruimte worden gegeven om samen op zoek te gaan naar de definitie van die opgave. Daardoor kan de definitie van de opgave in de tijd ook gaan verschuiven.

Kortgezegd is een opgave het 'waarom en waarvoor je het doet'.



Wicked weetje

Veel opgaven worden ook wel 'wicked problems' of 'taaie vraagstukken' genoemd. Een kenmerk van een opgave is namelijk dat het niet vaststaat. Theoretici Horst Rittel en Mel Webber introduceren in 1973 het begrip 'wicked problem' als volgt: "Een wicked problem kent geen definitieve formulering, geen definitieve interpretatie noch een eenduidige oplossing. Er is veel onbekend over het probleem. Nieuwe kennis en verdere inzichtverwerving kan tot een andere oplossing leiden." Niet alle opgaven zijn een wicked problems, maar wel alle wicked problems hebben opgaven in zich.

## Werken aan een maatschappelijke opgave of toch niet?

Dit DOEboek richt zich op het samenwerken rondom maatschappelijke opgaven. Dit zijn opgaven die de maatschappij raken en met alle betrokkenen vanuit die maatschappij (moeten) worden opgepakt. De Rijksoverheid is er voor diezelfde samenleving. Naast het werken aan opgaven om Nederland beter te maken, heeft de Rijksoverheid zelf ook een actieve rol hierin als speler.

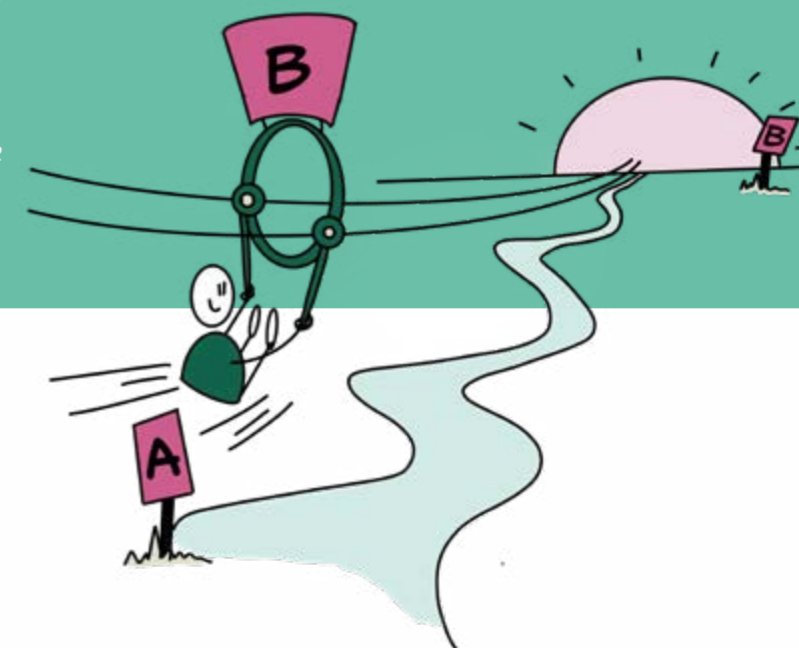
Binnen de overheid zijn er interne veranderopgaven, die raken aan maatschappelijke publieke waarden waar wij als ambtenaren onszelf in moeten verbeteren. Door hieraan te werken, maken we het 'binnen' de overheid beter. Denk bijvoorbeeld aan de transparantie van de openbaarheid van informatie vanuit het Rijk en de verbetering van de samenwerking tussen departementen. Het werken aan de verandering in eigen gedrag als Rijksoverheid helpt om als speler beter samen te werken aan de maatschappelijke opgave.

Er zit dus een verschil in de maatschappelijke opgave en de interne veranderopgave binnen de overheid. Wel zijn ze tegelijkertijd nauw met elkaar verbonden. Misschien werk je dus niet direct aan een maatschappelijke opgave, maar

werk je wel aan het stimuleren van 'breder denken' binnen de Rijksoverheid. Of helpt jouw werk als rijksambtenaar juist in het goed functioneren, waardoor we in het geheel beter kunnen werken aan de maatschappelijke opgave.

De ontwikkelagenda 'Waardenvol werken voor Nederland' brengt meer samenhang in de diverse verbeterprogramma's, die de afgelopen jaren binnen de Rijksdienst zijn gestart. Het gezamenlijk doel is dat we nog beter ons werk kunnen doen voor de samenleving. Lees de nota om meer te weten over deze ontwikkelagenda.

Klik hier om de nota te lezen.



Leestip!

Samen met het programma Grenzeloos Samenwerken hebben **Martijn van der Steen** en **Jorren Scherpenissen** vanuit de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur het essay 'Grenzeloos Samenwerken: Van A naar B, via B' geschreven. Het gedachtegoed en de veranderstrategie achter grenzeloos samenwerken worden hierin uitgelegd. Vanuit de theorie gaan de auteurs ook in op het handelingsperspectief van het opgavegericht werken.

Klik hier om het essay te lezen



Leestip!

In zijn praktische OGW Handboek neemt Igno Pröpper de lezer in drie delen (basisprincipes, verdieping en 'gereedschap' en hulpmiddelen) mee in het opgavegestuurd werken als manier van samenwerken met één gezamenlijke focus: realiseren.

Klik hier voor het inkijsk exemplaar





## 5 x de waarom-vraag

Een opgave omvat meerdere uitdagingen om uit te zoeken en samen aan te gaan werken met als doel om het beter te maken dan het nu op dit moment is. Het bevat daarmee ook de vraag 'Waarom doen we dit?'.

Deze oefening kan helpen om de bedoeling of het hogere goed bij de opgave meer helder te krijgen: waarom doe je het eigenlijk? In de antwoorden kunnen ook diegene(n) of hetgeen waarvoor je het doet naar voren komen. Op deze bevindingen kun je apart verder samen doorvragen om dit helder te krijgen.

### AAN DE SLAG:

- 1 Kies de vraagstelling of het probleem dat je bezighoudt en schrijf deze op. Als die nog niet bestaat of compleet is, neem dan wat je al wel weet en kunt omschrijven.
- 2 Breng betrokkenen rondom dit vraagstuk samen en stel een vraag die begint met waarom. Voorbeelden zijn: "Waarom is ... een probleem?" en "Waarom lopen we tegen ... aan?". Let op dat het hier alleen over feiten en niet over aannames of hypothesen gaat.
- 3 Schrijf het antwoord op. Stel dat je meerdere antwoorden op de vraag hebt. Gebruik dan voor elk antwoord een apart werkblad om dat antwoord uit te werken. .
- 4 Stel de 'waarom-vraag' nog vier keer over het antwoord dat je bij stap 3 hebt geformuleerd. Gebruik het antwoord telkens om de volgende 'waarom-vraag' te formuleren en ga net zo lang door tot de 'waarom-vraag' niet meer kan worden beantwoord. Meestal heb je na vijf vragen een helder beeld.

**EHBO**



### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT WERKEN (EHBO)

Soms is het lastig om exact te achterhalen wat er niet goed gaat. Sommige problemen zijn (nog) te complex of onduidelijk om te analyseren. Je loopt dan bij het stellen van de eerste 'waarom-vraag' al vast. Er is dan een uitgebreidere analyse nodig. Geef niet te snel op, want deze oefening leidt vaak wel tot meer inzicht en daarmee tot een helder beeld.

Klik hier om dit werkblad te downloaden.



Jouw vraag of probleem: .....

1) Waarom .....

2) Waarom .....

3) Waarom .....

4) Waarom .....

5) Waarom .....





## Zoom uit en zoom in

Hoe dicht je ergens bij staat of hoever er juist vanaf bepaalt jouw blik op wat je ziet. Kijk je heel erg naar de details of pak je juist de afstand door naar het grote geheel te kijken? De manier waarop je kijkt naar een opgave geeft richting in het zicht dat je er op hebt. Let jij bijvoorbeeld op het grote geheel en de lange termijn? Of kijk je misschien meer naar een bepaalde situatie, in een bepaalde regio op een bepaald moment? Hoe zit dat eigenlijk voor de mensen om jou heen? Hoe kijken zij naar deze opgave?

Eigenlijk zijn alle kijkrichtingen goed en zelfs noodzakelijk als het gaat om een opgave. Het gaat juist om het samenbrengen van die verschillende manieren van kijken om het totale plaatje te krijgen van wat er speelt, waar je naar toe wilt en wat daarvoor nodig is. Daarbij gaat het ook niet alleen om hoe jij kijkt, maar ook hoe anderen kijken naar de opgave.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow en Marty Linsky vertellen in hun boek 'The practice of adaptive leadership' over een principe dat zij 'Get on the balcony' noemen. De nadruk ligt in hun boek vooral op leiderschap, maar deze manier van kijken en denken is ook heel toepasbaar als het gaat om het kijken naar een opgave vanuit elke rol. Vooral met het doel om alle kanten te belichten.

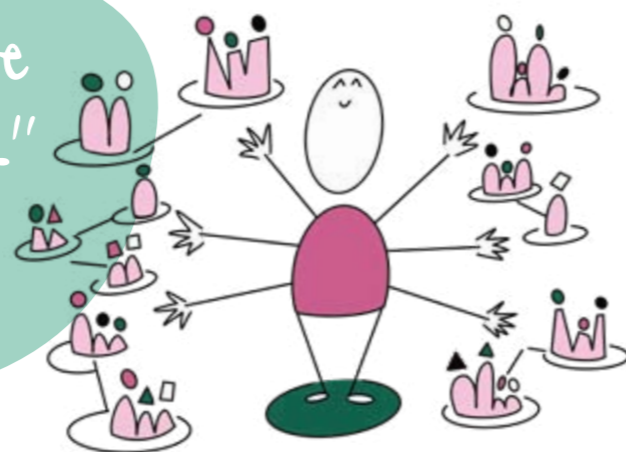
Het gaat om het verschil tussen de dansvloer en het balkon. De dansvloer is de plek waar het gaat om het 'wat'. Dit is waar we met elkaar ergens mee bezig zijn, waar het probleem speelt of waar we al aan het werken zijn aan mogelijke oplossingen. Op deze plek staat hetgene waar het om gaat. Door afstand te nemen en op het balkon te gaan staan, kun je van een afstand observeren wat er op die dansvloer gebeurt. Het geeft je een overzicht van wat er speelt en misschien zie je zelf dingen, die je niet zou zien als je in de menigte staat op die dansvloer. Je kijkt dus eigenlijk meer naar het 'hoe' van wat er gebeurt.

Juist de combinatie van deze twee manieren van kijken en benaderen vormen een ruime blik op het geheel. Als je alleen maar op het balkon staat, mis je misschien de details van de dansvloer om te weten wat er daar echt speelt. Het een kan niet zonder het ander. Zo ook voor de opgave waar jij aan werkt. Probeer met elkaar een ruime blik te hebben met oog voor de details. Wees je er met elkaar van bewust dat de grootte van jullie blik de opgave in een ander licht kan zetten, een hele andere invalshoek kan geven of misschien zelfs een andere betekenis.

Kortom: zoom uit en zoom in.

"Durf het complexer te maken als dat nodig is!"

- Kristel Lammers  
Directeur Nationaal Programma  
Regionale Energie Strategie

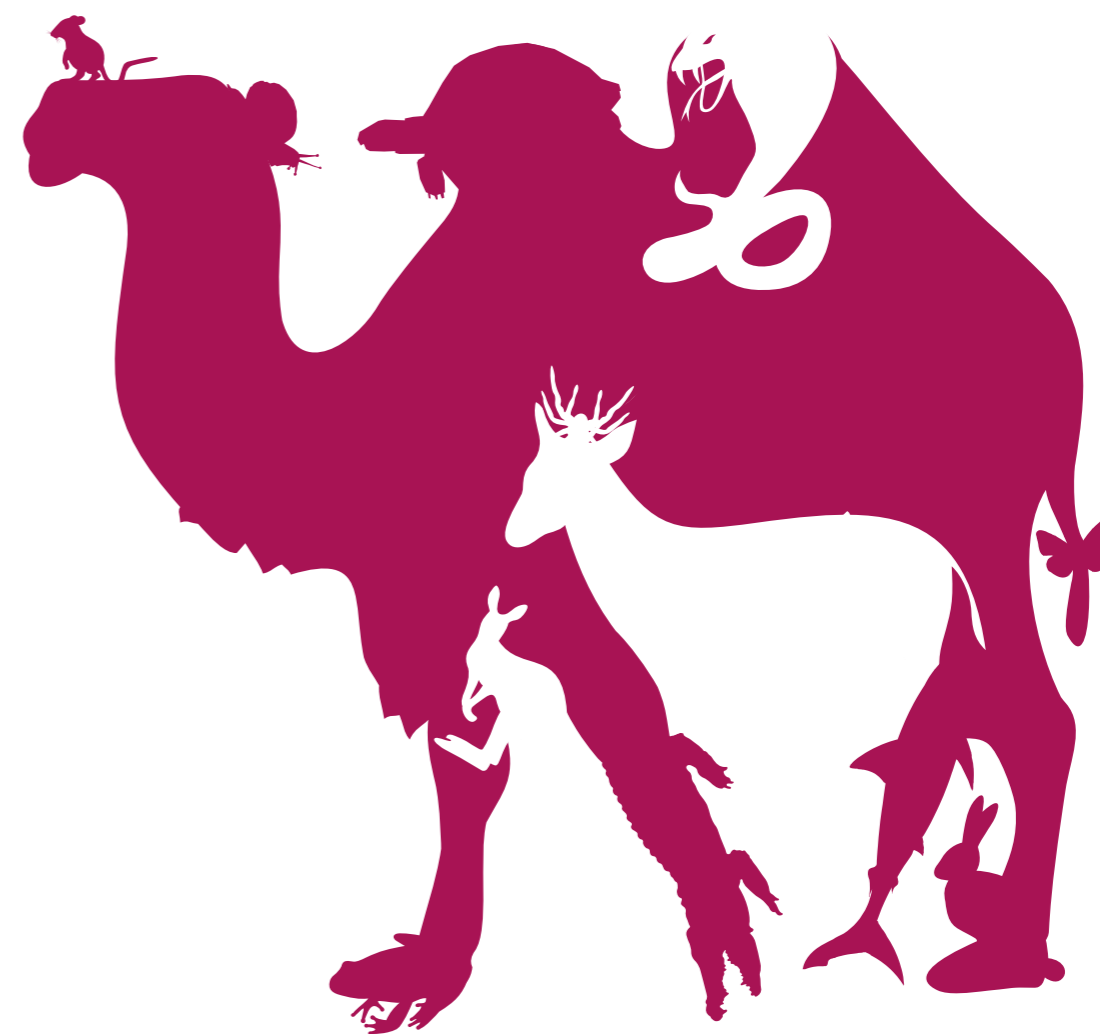


## Uitdaging!

Oefen jouw uit- en inzoom blik eens op dit plaatje.

Hoeveel dieren zie je hierin?

Klik hier voor het antwoord.





## Weten over het niet-weten

Werken in een opgave betekent dat je regelmatig aan kunt lopen tegen het niet-weten. Dit gaat over het echt niet-weten van bepaalde zaken of juist dat je niet weet of je het wel zeker weet. Niet-weten is een begrip dat we soms best lastig vinden. Misschien vind je het bijvoorbeeld vervelend om niet alle informatie te hebben of voel je je fijner als je een oplossing kunt aanreiken. Zeker als je bezig bent om de opgave beter te leren kennen, is er veel niet-weten waar je tegenaanloopt.

Waar het niet-weten ongemakkelijk kan voelen, geeft het juist ook mogelijkheden. Als je iets niet weet, geeft het ruimte om te onderzoeken. Je kunt nieuwsgierig zijn en er vragen over stellen. Zo krijg je misschien zelfs antwoorden die je zelf nooit had bedacht of nieuwe ideeën, die je nooit eerder hebt gehoord.

Gebruik het niet-weten eens om jouw opgave beter te begrijpen. Deze vragen kunnen je helpen om jouw niet-weten te onderzoeken. Zet ze in om jouw eigen gedachten te helpen of bespreek ze samen met anderen.

Vul dit schema in of klik hier om dit werkblad te downloaden. 

### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

Voor wie is reflecteren eigenlijk echt een tweede natuur? Wie denkt het reflecteren in de vingers te hebben, kan nog best wel eens een kritische reflectie naar zichzelf over het hoofd zien.

Praktisch filosoof Elke Wiss denkt dat reflecteren soms zo moeilijk is, omdat we lang niet altijd streng voor onszelf zijn. Misschien bedenk je wel een moeilijke doorvraag voor jouw gedachten, maar beantwoord je hem dan ook open, volledig en eerlijk naar jezelf? Het gebrek aan een concrete oefening of iemand die je bij de les houdt, maakt het reflecteren volgens haar lastig. Te veel vast blijven houden aan ideeën over wie we zijn, hoe we handelen en over onze omgeving staan het echte reflecteren in de weg.

Wees je bewust van deze blokkades bij jezelf als je een reis maakt door jouw gedachten. Hoe meer je een kritische vraag over jouw denken en doen eerlijk en objectief beantwoordt, hoe meer je jezelf echt een spiegel voor kunt houden. Geef het de tijd en wees mild voor jezelf. Er is hier geen goed of fout, alleen maar beter en scherper.



Start hier 



## Formuleren van de opgave

Werken aan een opgave doe je met verschillende organisaties en individuen met mogelijk elk een eigen kijk op de opgave. Het helder formuleren van de opgave waar je samen aan gaat werken vormt het startpunt van de samenwerking. Het is dus van belang dat alle betrokkenen hetzelfde beeld hebben bij de formulering van de opgave en waarvoor en voor wie ze het samen doen.

Belangrijk om je te realiseren is het feit dat dit natuurlijk niet het begin is van de opgave. Er is bij een opgave namelijk geen helder startpunt en ook geen duidelijk eindpunt. Vaak zijn er al initiatieven geweest om bepaalde veranderingen teweeg te brengen. Wanneer je eraan samenwerkt, kan door de tijd heen diezelfde opgave ook weer verschuiven of beïnvloed worden door wat er op dat moment speelt. Bespreek met elkaar dat de formulering die jullie kiezen voor de opgave altijd van tijdelijke aard is. Neem van tijd tot tijd in jullie gesprek mee of het nog klopt waar jullie gezamenlijk aan werken en of de formulering voor iedereen nog steeds helder en gezamenlijk is.

Houd bij het formuleren van de opgave rekening met de volgende zaken:

### BESCHIJF ZO CONCREET MOGELIJK WAAR HET OM GAAT

Opgaven omvatten iets wat we met elkaar beter willen maken voor bepaalde personen of zaken. Houd met het formuleren van de opgave datgene waar het over gaat goed in beeld en beschrijf dat ook concreet. Daarbij kan het gaan over bepaalde personen of organisaties, maar ook om zaken, zoals de natuur of dierenwelzijn.

### FORMULEER OP HET JUISTE NIVEAU

Bij een complexe maatschappelijke opgave hangt veel met elkaar samen. Er is een bepaalde gelaagdheid en complexiteit. Je kunt het ook vanaf verschillende



invalshoeken en niveaus bekijken. De uitdaging is om de opgave niet te groot, te klein of te abstract te formuleren, maar wel voldoende concreet. Zorg dat het herkenbaar is waar het hier precies over gaat binnen het grotere geheel van de samenleving.

### KIES ZORGVULDIG DE WOORDEN EN MANIER VAN BESCHRIJVEN

Een heldere formulering van een opgave is het gezamenlijke startpunt van de samenwerking. Daarom is het van belang om bewust woorden en taal te kiezen waar iedereen hetzelfde beeld en gevoel bij heeft. Een voorbeeld is dat vanuit de Rijksoverheid vaak gesproken wordt over burgers, terwijl gemeenten juist de term inwoners gebruiken. Misschien nog wel belangrijker: voelt diegenen over wie het gaat zich ook gehoord en betrokken in de woorden die je over hen gebruikt? Helder, passend en begrijpelijk taalgebruik is hierbij het uitgangspunt.

Het formuleren van een opgave werkt het best als je het samen doet. Om wie of wat gaat het eigenlijk in deze opgave? Wat zouden zij zeggen als zij het moesten omschrijven? Of denk eens na over wat de samenleving als geheel over deze opgave denkt en zegt. Wat is volgens hen het hogere doel en waar het hier echt om gaat?

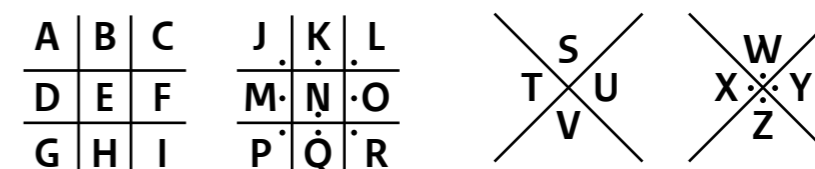
Denk bij het formuleren goed na wie je betreft en vooral of alle verschillende perspectieven op de opgave aanwezig en gehoord zijn. Door tijd en ruimte te benutten bij het samen formuleren van een duidelijke opgave maak je ruimte voor een betere samenwerking in de toekomst.

## Begrijpen wij elkaar?

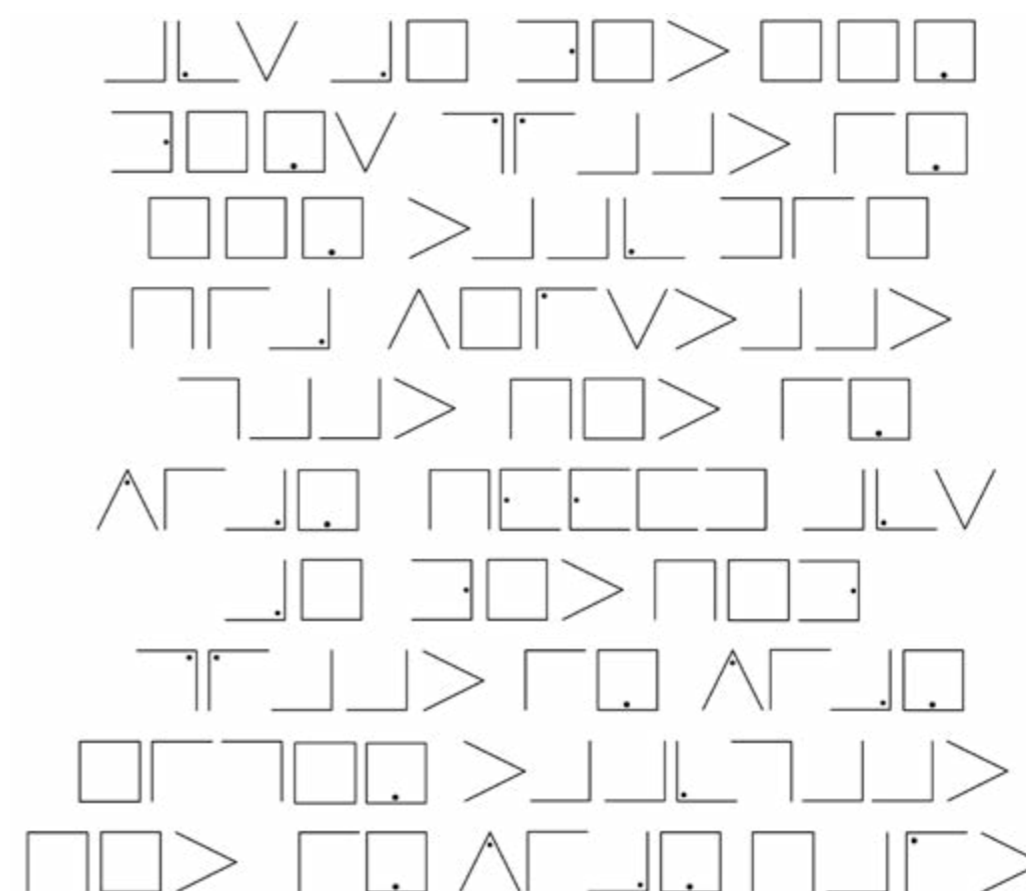
Bij het formuleren van de opgave gaat het om het kiezen van de juiste taal en woorden. Begrijpen anderen ook wat jij bedoelt en spreek je hen met de juiste woorden aan? Soms klinkt het voor jou heel logisch, maar lijkt het wel geheimtaal voor een ander. Ontcijfer in dit geheimschrift een uitspraak van Nelson Mandela en haal de verwarring bij de ander weg.

### Instructies:

Elke letter staat gelijk aan de vorm waar het in staat. Soms als vakje, soms met een stipje erbij.



## De opgave



Klik hier om het antwoord te lezen.





## Opgave versus probleem

Wanneer je gaat werken aan een opgave en vooral als je deze gaat beschrijven, is het goed om het verschil te begrijpen tussen een opgave en een probleem. Ze verlangen namelijk beiden een andere manier van kijken en beschrijven.

Bij een probleem hebben we ergens last van. Er is iets ontstaan, dat we liever niet zo zouden willen hebben. Een probleem heeft een negatieve sfeer en energie om zich heen en wordt ook vaak vanuit die gedachte beschreven. De beschrijving van een probleem blijft vaak hangen in het nu. Het is iets waar we nu tegen aanlopen of wat, als we er nu niets aan doen, over een bepaalde periode nog slechter zal gaan. Een probleem zegt niet direct iets over wat je dan graag zou willen. In de media wordt tegenwoordig vaak het woord 'crisis' gekoppeld aan de maatschappelijke uitdagingen die spelen. Denk bijvoorbeeld aan de asielcrisis en de wooncrisis. Deze

termen zetten niet aan tot anders denken en doen, maar benadrukken alleen het negatieve gevoel van de huidige situatie.

Een opgave bevat juist een positieve uitdaging gekoppeld aan een verlangen. Dat verlangen staat voor dat wat je ermee bedoelt. Waar is het je om te doen? Wat wil je uiteindelijk bereiken? Het is datgene wat mensen raakt en waar ze warm voor lopen. Waar gaat het spreekwoordelijke vuurtje door aan? Dat verlangen biedt energie en uithoudingsvermogen voor de lange termijn. De opgave is het 'waarom' met een vleugje 'hoe'. Het 'hoe' kun je bij een opgave nooit helemaal helder verwoorden, omdat je misschien wel een beeld hebt van de uitdagingen binnen de opgave, maar nooit alle oplossingsrichtingen helemaal scherp hebt. De oplossingen komen werkenderwijs.

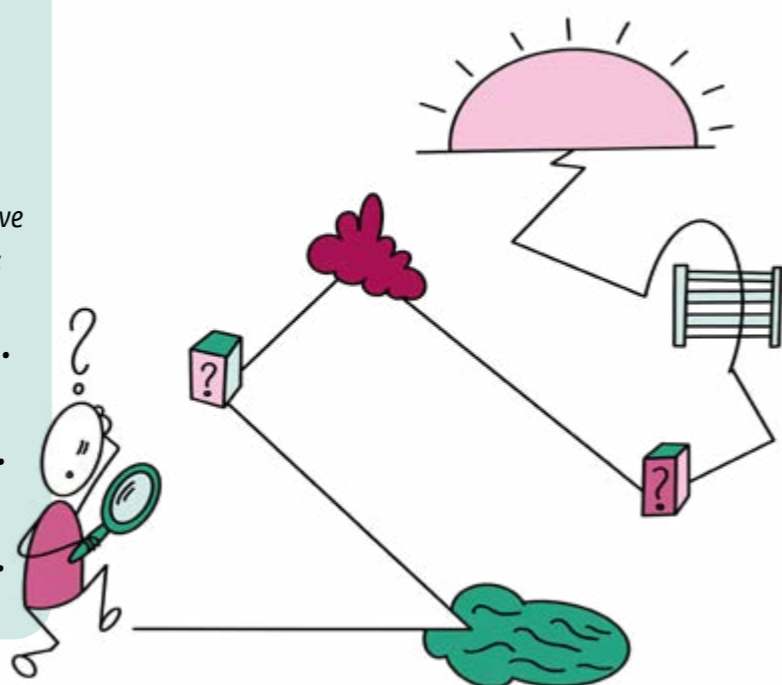
### Extra uitgelicht

Om van een probleemomschrijving een opgave te maken helpt het om deze zin in te vullen:

We willen .....

door .....

.....



### PERSONEELSTEKORT IN DE (OUDEREN)ZORG

#### Het probleem:

Er zijn niet genoeg handen aan het bed door een personeelstekort in de zorg. Dit zorgt voor een verhoogde werkdruk en kan de kwaliteit van de zorg in de weg staan. Verwachting is dat door de aankomende vergrijzing dit probleem alleen maar groter wordt.

#### De opgave:

We willen dat onze ouderen nu en in de toekomst goed verzorgd worden en een prettig leven leiden door te investeren in de beschikbaarheid en kwaliteit van zorgmedewerkers die deze ouderen de zorg, aandacht en ondersteuning bieden die zij nodig hebben.

### SOCIALE EENZAAMHEID

#### Het probleem:

1 op de 10 volwassen Nederlanders voelt zich sterk en langdurig eenzaam door het ontbreken van contacten met mensen met wie ze iets gemeenschappelijks delen. Naar mate mensen ouder worden stijgt het percentage. Door het niet verbonden voelen met anderen en kampen ze met een negatief wereld- en zelfbeeld. Eenzaamheid kan ernstige lichamelijke, psychische en financiële gevolgen hebben en verhoogt de kans op vroegtijdig overlijden.

#### De opgave:

Wij willen dat Nederlanders zich vanuit gelijkwaardigheid verbonden voelen met anderen met wie zij iets gemeenschappelijks delen. Daarbij willen we voorkomen dat zij gevoelens van eenzaamheid hebben door dit te signaleren en dit bespreekbaar te maken. We willen de ervaren eenzaamheid doorbreken door gebruik te maken van duurzame en lokale initiatieven.

### OPVANG VAN ASIELZOEKERS

#### Het probleem:

Een groot aantal asielzoekers/vluchtelingen verblijft in overvolle opvangcentra. In sommige opvangcentra is binnen onvoldoende plaats waardoor mensen dag en nacht op straat moeten doorbrengen. Hierdoor is het lastig om de mensen de zorg te geven die ze nodig hebben. Er ontstaan conflicten en mensen voelen zich onveilig en verkeren in onzekerheid.

#### De opgave:

We willen dat asielzoekers/vluchtelingen zich welkom, veilig en geholpen voelen door hen tijdelijk op te vangen en te ontzorgen via het organiseren van voldoende menswaardige opvanglocaties en door het op acceptabele termijn bieden van duidelijkheid over hun toekomstperspectief in Nederland.

Om het verschil tussen de beschrijving van een probleem en een opgave helder te krijgen volgen hier een paar voorbeelden.





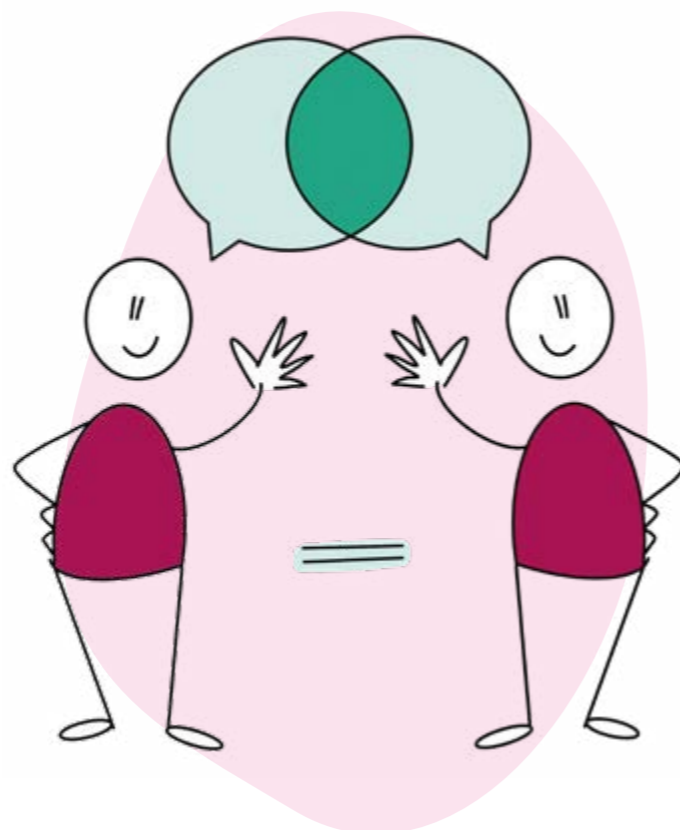
## Begrippen begrijpen

Het uitgangspunt van een helder geformuleerde opgave is dat iedereen hetzelfde beeld en begrip heeft bij hetgeen er staat. Soms zijn we geneigd om bepaalde begrippen te gebruiken, die voor verschillende mensen net iets anders betekenen. Deze andere kijk kan met de tijd zorgen voor onbegrip en verwarring. Je leest hetzelfde, maar begrijpt het anders.

Om die reden is het nuttig om de begrippen, die je gebruikt in de formulering van de opgave, samen te onderzoeken. Deze schrijfoefening kan je daarbij helpen. Je hebt hiervoor pen en papier nodig.

Je kunt deze oefening voor jezelf doen of samen met anderen. Wanneer je deze oefening met anderen doet, schrijft ieder zijn bevindingen op een eigen blad.

Voor de oefening kies je één begrip dat je beter wilt begrijpen. Een begrip dat je verder wilt onderzoeken over hoe jij daar tegenaan kijkt en wat het voor jou betekent.



*Elke Wiss stelt in haar boek 'Socrates op sneakers: een filosofische gids voor het stellen van goede vragen' dat men tegenwoordig liever praat dan luistert. En daarbij liever de ander overtuigt van eigen gelijk in plaats van samen op zoek te gaan naar wezenlijke antwoorden. Voor vragen stellen hebben we geen tijd en toegeven iets niet te weten is al helemaal geen optie. Waarom zijn we niet goed in het stellen van goede vragen en hoe kunnen we daarin beter worden? Aan de hand van korte meer theoretische teksten, veel voorbeelden en oefeningen traint dit boek jouw socratische houding.*

Leestip!



Klik hier voor een preview van het boek.

## Aan de slag!

- 1 Kies drie deugden die passen bij het begrip dat jij wilt onderzoeken en schrijf ze op. **Je kunt gebruik maken van de voorbeelden op de volgende bladzijde.**
- 2 Bedenk een voorbeeld of situatie waarin iemand of jijzelf bij uitstek gedrag laat zien dat past bij het begrip. Noteer een korte beschrijving.
- 3 Bedenk een voorbeeld of situatie waarin iemand of jijzelf bij uitstek gedrag laat zien dat helemaal niet past bij het begrip. Noteer een korte beschrijving.
- 4 Kijk naar jouw antwoorden bij stap 2 en 3. Maak nu een mooie volzin, waarin jij omschrijft wat het begrip is. Schrijf deze op.

Wanneer je de oefening met anderen doet, gebruik je dit moment om met elkaar jullie antwoorden op stap 4 te delen. Afhankelijk van de grootte van de groep, kun je ervoor kiezen om maar een aantal voorbeelden van elkaar te horen.

- 5 Lees jouw omschrijving van stap 4 nog een keer heel nauwkeurig door. Bevrraag nu jouw eigen omschrijving door 10 vragen over het begrip op te schrijven. Alles wat in jou opkomt is goed. Denk daarbij aan vragen die doorvragen op zaken die je hebt opgeschreven, maar het kunnen ook vragen zijn die bij je opkomen, die in het verlengde liggen van jouw omschrijving.
- 6 Bekijk de vragen die je hebt opgeschreven en beantwoord nu de vraag: wat heb je ontdekt over jezelf en over het onderzoek dat je aan het doen bent over het begrip? Wat valt je op? Wat is hetzelfde? Wat is anders? Waarnaar ben je nieuwsgierig?

Als je samen met anderen de oefening doet, lees je nu in tweetallen hetgeen dat je hebt ontdekt aan elkaar voor. Bevrraag elkaar hierover. Neem hiervoor 10 tot 15 minuten.

- 7 Kies uit de 10 vragen de vraag die je het meest intrigeert en waar het bij jou om draait. Schrijf de vraag opnieuw op en gebruik maximaal 15 woorden en eindig met een vraagteken. Wil je dingen aanpassen aan de vraag? Kloppen de woorden nog? Wil je misschien iets weghalen of toevoegen?
- 8 Leg jouw nieuwe vraag van stap 7 naast jouw omschrijving uit stap 4. Welke inzicht levert dit je op? Gebruik dit inzicht om de omschrijving uit stap 4 van het begrip te verbeteren door deze zo kort en kernachtig als mogelijk te verwoorden

In de groep deel je hierna de nieuwe definities door deze op te schrijven op een flipover, groot vel of whiteboard. Bespreek vervolgens met elkaar de definities en onderzoek samen wat jullie de essentie van het begrip vinden. Wat valt op?

*Dit zijn deugden, die als voorbeelden gelden voor stap 1 van de oefening 'Begrippen begrijpen'*

Aandacht	Geloofwaardigheid	Rekening houden met anderen
Actief	Gematigdheid	Respect
Assertiviteit	Grondigheid	Samenwerking
Avontuurlijkheid	Grootsheid	Stabiliteit
Barmhartigheid	Hoffelijkheid	Standvastigheid
Begrip	Hoop	Tact
Behulpzaamheid	Hypocrisie	Toewijding
Bescheidenheid	Idealisme	Traagheid
Betrouwbaarheid	IJver	Trouw
Consciëntieusheid	Integriteit	Vasthoudendheid
Creativiteit	Loyaliteit	Verantwoordelijkheid
Dankbaarheid	Meelevendheid	Verdraagzaamheid
Dienstbaarheid	Mildheid	Vergevingsgezindheid
Discipline	Moed	Vertrouwen
Doelgerichtheid	Nederigheid	Voorzichtigheid
Doorzettingsvermogen	Ontvankelijkheid	Vredelievendheid
Echtheid	Onverschilligheid	Vreugde
Eerlijkheid	Oordeelsvermogen	Vriendelijkheid
Enthousiasme	Openheid	Vrijgevigheid
Extraversie	Oprechtheid	Zelfbeheersing
Flexibiliteit	Ordelijkheid	Zelfvertrouwen
Geduld	Rechtvaardigheid	Zorgzaamheid

## Maatschappelijke opgaven: waar moet je dan aan denken?

De Rijksoverheid, provincies en gemeenten werken allemaal aan maatschappelijke opgaven. Vaak met elkaar en vooral ook met andere spelers daaromheen. Over welke opgaven hebben we het dan eigenlijk? Voor een indruk van de veelheid van opgaven tref je hieronder een verzameling van de opgaven waaraan wordt samengewerkt.

Overzicht van maatschappelijke opgaven van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).

Klik hier om het overzicht te bekijken.



De maatschappelijke opgaven van de provincie Overijssel in beeld.

Klik hier voor meer informatie.



De grote maatschappelijke opgaven van de provincie Utrecht in een overzicht.

Klik hier voor meer informatie.



Maatschappelijke opgaven en programma's van de provincie Zeeland.

Klik hier om alles te lezen.



Overzicht van maatschappelijke opgaven van de Staat van Utrecht.

Klik hier om het overzicht te bekijken.



Het Centraal Bureau voor de Statistiek stelt maatschappelijke opgaven centraal in statistiek.

Klik hier om alles te lezen.





## Tips en tricks voor het formuleren

Lees deze concrete tips en handige hulpmiddelen die je kunnen helpen bij het gezamenlijke formuleren van de opgave, waar jij aan werkt.

### 1 Afpellen

Voor je begint aan het daadwerkelijke schrijven, is het goed om samen de essentie helder te hebben. Bespreek deze vragen om samen tot de kern van jullie opgave te komen en deze onder woorden te brengen:

- Wat willen jullie samen bereiken en wat betekent dat voor de betrokkenen?
- Stel: je kunt de opgave en wat jullie willen bereiken letterlijk voor je zien: wat zie je dan en hoe zou je dit beschrijven?
- Hoe kijken alle betrokkenen naar de opgave en wat vinden zij belangrijk?
- Welke woorden gebruiken de betrokkenen als zij praten over de opgave?



### 2 Opschrijven

Tijd om jullie zoektocht te gaan opschrijven in een heldere formulering van de opgave. Gebruik deze tips om je daarbij te helpen:

- **Gebruik actieve zinnen**  
Zet het onderwerp van de zin voorop en probeer hulpwerkwoorden als zullen, worden en hebben te vermijden.
- **Gebruik gezamenlijke woorden, begrippen en beelden**  
Zorg dat de taal die je gebruikt overeenkomt met de taal die de betrokken ook gebruiken.
- **Formuleer het kort en krachtig**  
Houd het simpel, kort en krachtig. Een techniek die hierbij kan helpen is SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch/Relevant en Tijdgebonden).
- **Schrijf het met gevoel**  
Opgaven gaan over mensen of zaken die ons aan het hart gaan. Zorg dat je het gevoel dat je krijgt bij de verbetering van de situatie rondom de opgave meeneemt in de formulering van de opgave. Dit schept meer betrokkenheid bij de opgave en komt tot de kern waar het echt over gaat.
- **Gebruik een wensbeeld**  
Bij het formuleren van de opgave kun je gebruik maken van het beeld, zoals je wilt dat de situatie is als jullie gezamenlijk aan de opgave hebben gewerkt. Hoe ziet het eruit als het geen opgave meer is?
- **Vul niet zomaar in**  
Zorg dat je niet zomaar dingen invult voor een ander. Controleer of dit zo is om te zorgen dat iedereen zich in de beschrijving herkent.
- **Goed = goed**  
De perfecte beschrijving bestaat niet. Besluit op een gegeven moment om ermee aan de slag te gaan en realiseer je dat niet iedereen zich er 100% in kan herkennen.



### 3 Check

Gun jezelf de ruimte om na het beschrijven van de opgave een check te doen. Na een aantal rondes van schrijven en schrappen ben je soms blind voor jouw eigen geschreven tekst. Deze vragen helpen om er met een frisse blik naar te kunnen kijken:

- Begrijpt die collega, die zich niet met deze opgave bezighoudt, waar het hier om gaat?
- Kun je dit aan jouw buurvrouw uitleggen?
- Als dit onderwerp in het journaal komt, begrijpen de kijkers dan waar het over gaat?

Schaaf eventueel nog aan de formulering. Soms kunnen één of twee woorden die je net even anders gebruikt een groot verschil maken.



### 4 Aan de slag

Opgavegericht werken betekent werkenderwijs samen aan de slag. Gedurende de tijd kan de opgave en de manier waarop je ernaar kijkt veranderen. Dit geldt ook voor de formulering van de opgave. Bouw in jullie samenwerking regelmatig een moment in om samen kritisch naar de beschrijving te kijken. Klopt deze formulering nog met hoe we ernaar kijken en waar we mee bezig zijn?

Zitten er grote verschillen in en kan niet iedereen zich er meer in vinden? Ga hierover met de betrokkenen in gesprek en pas waar nodig de formulering aan.

Leestip!

Op zoek naar praktische tips en voorbeelden uit de praktijk over duidelijke communicatie? Laat je inspireren door het (online) boek **'Direct geleerd, duidelijk gedaan'** van de community **Gebruiker Centraal**. Hierin vind je de belangrijkste lessen uit de eerste vijftig afleveringen van de **Direct Duidelijk Tour**, een serie webinars over duidelijke communicatie en dienstverlening door de overheid.

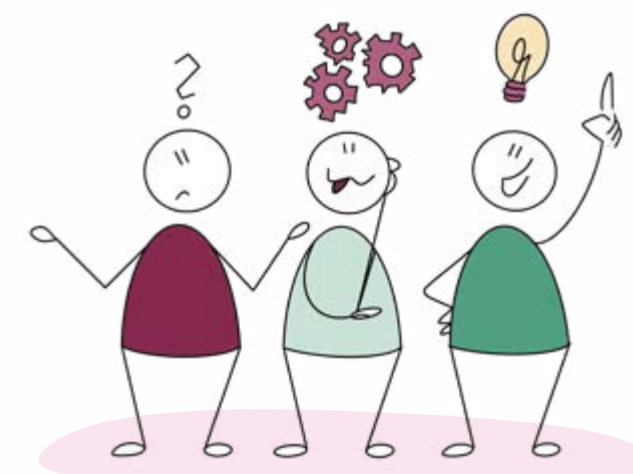
Klik hier om de webinars te bekijken.



Ken je dat? Je hebt zorgvuldig een tekst samengesteld, maar toch komt de boodschap niet zo over als je zou willen. Soms kan één woord dan het verschil maken. **Nicol Tadema** geeft je met haar boek **De 7 magische woorden** de 7 simpele woorden die het verschil kunnen maken in jouw tekst.

Leestip!

Klik hier voor een kopie van het boek.





## Opgavebeschrijvingen uit de praktijk

Hoe doen anderen dat eigenlijk? Hieronder staan een aantal beschrijvingen van opgaven gemaakt door de programma's die aan deze opgaven werken. Hoe hebben zij de kern van hun opgaven meegenomen in de beschrijving? Welke woorden kiezen zij hiervoor? Hoe zorgen zij dat diegenen om wie het gaat zich hierin herkennen?

### Geweld hoort nergens thuis

De gevolgen van huiselijk geweld en kindermishandeling voor betrokkenen en voor de maatschappij zijn groot. Het gaat om een groot geweldsprobleem. In veel gevallen komt dit pas laat aan de oppervlakte, omdat angst, schaamte of onwetendheid een rol speelt. De aanpak vraagt onverminderd de aandacht en investering van de Rijksoverheid, gemeenten, het onderwijs, zorgprofessionals, kinderopvangorganisaties, Veilig Thuis-organisaties, politie, Openbaar Ministerie, reclassering, Raad voor de Kinderbescherming, Zorg- en Veiligheidshuizen, hulp- en opvangorganisaties en andere betrokkenen (Kamerbrief december 2021). Zij bundelden allen hun krachten in het programma Geweld hoort nergens thuis om zo huiselijk geweld en kindermishandeling eerder en beter in beeld te krijgen en duurzaam te stoppen.

Een citaat dat goed illustreert waar het om gaat: "Ik ben als kind mishandeld. Het is lang geleden, maar het beïnvloedt mijn leven nog elke dag. Als je als kind het gevoel hebt dat je er niet mag zijn, gaat dat gevoel moeilijk weg en is het moeilijk later échte relaties aan te gaan en jouw eigen plek in de wereld te veroveren."



#### De geformuleerde opgave:

Huiselijk geweld en kindermishandeling terug te dringen, de schade ervan te beperken en zo de cirkel van geweld, de overdracht van generatie op generatie, te doorbreken.

#### Meer informatie over het programma?

Het programma Geweld hoort nergens thuis is uitgevoerd in de periode van 2018 tot 2021. In het eindrapport kun je meer lezen over de eindevaluatie van het programma en hun aanpak over deze periode.

Klik hier om meer over het programma te lezen.



## De Nationale Omgevingsvisie (NOVI)

Ons land is 41.543.000.000 m<sup>2</sup> groot, dat klinkt misschien als veel, maar we willen met elkaar ook heel veel doen met deze ruimte. En dat vraagt om het maken van keuzes. Het goed en slim inrichten van onze ruimte is van groot belang voor ons allemaal. Het is belangrijk dat we als samenleving een heldere visie hebben op hoe we onze ruimte willen inrichten. Waar willen we bouwen? Hoe geven we onze openbare ruimte vorm? Hoe beschermen we onze natuur? En hoe ontwikkelen we onze infrastructuur? Stuk voor stuk belangrijke keuzes die vragen om een zorgvuldige afweging van belangen en een goede samenwerking tussen partijen.

Daarom werken de Rijksoverheid, provincies, waterschappen, gemeenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers intensief samen. Door bij het maken van deze keuzes de handen ineen te slaan, zorgen ze ervoor dat ze Nederland

klaar maken voor de toekomst en vol trots kunnen doorgeven aan onze kinderen en kleinkinderen.

#### De opgave:

Nederland inrichten zonder dat we schade aan onze leefomgeving toebrengen of ons land volbouwen. Dat is een verplichting tegenover onszelf en de generaties na ons. Met elkaar maken we Nederland vandaag klaar voor morgen.

#### Meer informatie over de Nationale Omgevingsvisie?

De Nationale Omgevingsvisie bestaat uit verschillende deelprojecten, die samen toewerken naar hun grotere opgave. Lees hierover verder op hun website.

Klik hier om de website te bekijken.



## Nationaal Programma Heerlen-Noord

"Geen stad in Nederland viel zo snel zo diep als Heerlen. De hoogste dichtheid aan bontjassen in de jaren vijftig, de grootste armoede twintig jaar later." Marcia Luyten in 'Het geluk van Limburg' (2015).

Heerlen-Noord is een gebied met grote sociaaleconomische uitdagingen die voor Nederland van ongekende omvang zijn. De opkomst en neergang van de mijnindustrie had nergens zoveel invloed als in het gebied waar alle Heerlense steenkolenmijnen gevestigd waren: Heerlen-Noord.

Door de jaren heen is er veel over Heerlen-Noord gezegd en geschreven. En niet bepaald positief. Hoge werkloosheid, lagere levensverwachting, armoede, slechte gezondheid, onveilige buurten, kansen-ongelijkheid en veel kinderen met taalachterstand. De problemen, die vaak van generatie op generatie ontstaan zijn, zijn niet op korte termijn of met een paar handelingen op te lossen.

Wat nodig is, is een lange adem, langdurige samenwerkingen en het zetten van steeds weer kleine stappen voor duurzame en structurele oplossingen. Als we willen dat het voor de levenskansen van de volgende generatie niet meer uitmaakt

of je in Heerlen-Noord opgroeit of elders in Nederland, zullen we met z'n allen moeten meedoen. Met een krachtige samenwerking van bewoners, scholen, woningcorporaties, de gemeente, het Rijk, zorgverzekeraars, GGD, ondernemers en andere maatschappelijke organisaties uit het gebied kan het tij keren.

#### De opgave:

De volgende generatie jeugd groeit gezonder op, heeft betere ontwikkelkansen, heeft meer werkperspectief en een fijnere leef- en woonomgeving. We groeien met Heerlen-Noord naar het Nederlands gemiddelde.

#### Meer informatie over Nationaal Programma Heerlen-Noord?

Het Nationaal Programma Heerlen-Noord is sinds 2020 begonnen aan hun generatieaanpak voor het gebied Heerlen-Noord. Meer informatie over hun initiatieven lees je op hun website.

Klik hier voor meer informatie.



## Wat als het lukt?

Hoe ziet het er eigenlijk uit als we werken aan een maatschappelijke opgave? Wat verandert er voor diegenen om wie het gaat als de Rijksoverheid samen met hen de opgave aanpakt? Wat ga je dan zien? Wanneer je je die gewenste situatie voorstelt kun je de opgave beter centraal zetten in jouw werk.

Kijk in de glazen bollen op de pagina hiernaast om te zien wat er door het werken aan die opgaven kan veranderen. Schrijf op de voet van elke bol waar er in dit toekomstbeeld aan wordt gewerkt. Trek daarna vanaf elke rechthoek met een opgave een lijn naar de plek in één van de glazen bollen waar je dit terugziet.

Benieuwd hoe de lijnen lopen? Klik hier voor het antwoord.



## Paardensprong


Werken aan een opgave betekent dat je soms van de gebaande paden af moet gaan.

Door een andere richting te proberen, kun je tot nieuwe inzichten komen die je weer voor jouw opgave kunt .....  
.....

Welk woord maakt deze zin af?

Begin bij een letter naar keuze. Maak zeven paardensprongen (zoals bij schaken: een vakje recht door en een vakje schuin of andersom). De letters waar je op terecht komt, vormen met elkaar een woord van acht letters. Let op: je mag elk vakje maar een keer bezoeken.

Klik hier voor het antwoord.

N	N	T
T		B
E	E	U

Voldoende woningen

Aandacht voor eenzame ouderen

Aanpak schulden

Werken vanuit de bedoeling

Hervormde arbeidsmarkt

Vermindering CO<sub>2</sub> uitstoot



Duurzame energie

Kanselijkheid onderwijs

Gelijke betaling en behandeling

Versterken politie en inlichtingenorganisatie

Beschikbare en betaalbare zorg

Bescherming natuur en biodiversiteit

Voorkoming jongeren afglijden criminaliteit

Afbreken van 'Haagse bubbel'



## Krantenartikel van de toekomst

Door de grootte en complexiteit van de opgave is het soms lastig om voorbij de problemen en uitdagingen, die nu worden ervaren, te kijken. Om de opgave helder te krijgen kan het helpen om je te richten op de toekomst.

In deze oefening ga je samen met de betrokkenen rondom de opgave het beeld van de toekomst beschrijven in de vorm van een krantenartikel. Jullie eindresultaat kan helpen om de beschrijving van de opgave in te vullen en scherper te krijgen. Stel je voor dat je op een bepaald moment in de toekomst de krant openslaat of een nieuwswebsite opent. Jouw oog valt direct op dat ene artikel over de opgave, waar jij nu mee bezig bent. Het artikel beschrijft de situatie, waarin de opgave zich op dat moment bevindt.

1. Voordat jullie beginnen met het schrijven van jullie krantenartikel beantwoord je samen de volgende vragen:

- Met welke opgave ga je aan de slag?
- In welk jaartal is het artikel geschreven?

De keuze hierin is afhankelijk van de opgave zelf: kies je bijvoorbeeld de looptijd van een programma? Of pak je misschien meerdere momenten in de tijd met voor elk moment een artikel?

2. Kies één van deze twee scenario's om jullie krantenartikel op de baseren. Wanneer je de oefening met meerdere mensen doet, kun je de scenario's ook verdelen over verschillende groepen.

3. Maak voor het scenario van jouw keuze een krantenartikel met de volgende onderdelen:

- **Een krantenkop.** Wat is de titel van jullie artikel?
- **Een tekst.** Wat staat er in het artikel? Hoe ziet de wereld er in het scenario uit? Hoe gaat het met de betrokkenen? Wat is er gebeurd met de uitdagingen? Hoe voelt iedereen zich daarbij? Leef



je in in het positieve of negatieve beeld van het scenario. Je mag de tekst goed aandikken naar beide richtingen.

- **Een beeld.** Bedenk en maak een beeld bij jullie artikel. Maak het visueel: hoe ziet de boodschap uit jullie artikel er letterlijk uit of wat zou je hierbij afbeelden?

4. Bespreek samen wat de gemaakte artikelen jullie leren over jullie opgave. Wat kunnen deze beelden jullie brengen als je kijkt naar jullie opgave op dit moment? Welke informatie kun je misschien gebruiken in de beschrijving en het helder krijgen van jullie opgave nu?

### A SCENARIO: ALLES DAT JE WILDE, IS GELUKT!

Jullie gaan aan de slag met het schrijven van een krantenartikel vanuit het scenario dat alles wat je wilde bereiken in de opgave is gelukt. De wereld is geheel veranderd naar de wensen, die er op dit moment zijn rondom de opgave. Er zijn geen uitdagingen meer en je zou zelfs kunnen zeggen dat de opgave opgelost is.

### B SCENARIO: NIEMAND HEEFT ER IETS AAN GEDAAN EN NU IS HET...

Jullie mogen voor dit scenario alle negativiteit uit de kast trekken. Stel je voor dat niemand ooit met de opgave aan de slag is gegaan. Wat is er gebeurd met de uitdagingen rondom de opgave? Zijn dingen erger geworden? Zijn er misschien extra uitdagingen bijgekomen? Hoe zit de wereld er dan uit?

Start hier met jullie artikel of klik hier om hem te downloaden.





## Aan de keukentafel

Waar doen we het eigenlijk voor? Dat is eigenlijk de belangrijkste vraag, die je jezelf stelt als je aan de slag gaat met een opgave. Waar draait het om en om wie of wat gaat het? Het is onmogelijk om vanachter een bureau te begrijpen wat er omgaat in het leven van die persoon, die te maken heeft met de uitdagingen binnen een opgave. Hoe doe je dat bijvoorbeeld als het gaat om een gebied of om dierenwelzijn?

Tijd om aan de spreekwoordelijke keukentafel te gaan zitten met jouw opgave! Laat je inspireren door de voorbeelden van anderen over hoe zij op deze vraagstukken antwoorden hebben gevonden rondom hun opgave.

### Fietsen door het landschap

Aan de opgave rondom Rivierklimaatpark IJsselpoort wordt samengewerkt door Rijkswaterstaat als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, de gemeenten Arnhem, Duiven, Rheden, Westervoort en Zevenaar, provincie Gelderland, Waterschap Rijn en IJssel en Natuurmonumenten. Dit opgaveteam heeft samen met de inbreng van inwoners, agrariërs, ondernemers en belangenvertegenwoordigers een plan gemaakt om tussen Arnhem en Giesbeek een uniek rivierpark te realiseren. Er is ruimte voor rijke natuur, duurzame landbouw, recreatie en bedrijvigheid. Het doel is om een aantrekkelijke, veilige en toekomstbestendige leefomgeving met de goed bevaarbare IJssel als middelpunt te creëren. Om zelf te ervaren waar het nu echt over gaat, is het opgaveteam met de betrokken beleidsmedewerkers gaan fietsen door het gebied. Zo konden zij de opgave waar zij aan werken letterlijk zien, voelen en ruiken.

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat vertelt in een video over hun organisatieontwikkelingstraject 'Het Kompas' en vertelt Mark Eichner (programmanager Rivierklimaatpark IJsselpoort) over hun opgave en het fietsinitiatief. [Klik hier om de video te bekijken.](#)



## Rake woorden om te voelen waar het écht over gaat

Het programmateam *Geweld hoort nergens thuis* hield zich bezig met huiselijk geweld en kindermishandeling. Om dit maatschappelijk probleem beter invoelbaar te maken heeft het team verschillende citaten opgenomen in zowel het plan van aanpak als in de reizende buitententoonstelling 'Wij... doorbreken de cirkel van geweld'. Deze indringende getuigenissen schetsen, meer dan cijfers en statistieken, de opgave in haar meest pure vorm wanneer we het hebben over huiselijk geweld en kinder- en ouderenmishandeling.

### Enkele voorbeelden:

"Uiteindelijk heeft een buurman tijdens een gevecht tussen mijn ex en mij de politie gebeld en heb ik aangifte gedaan."

"Het is verwarrend dat het ook zelfstandige en assertieve vrouwen kan overkomen."

"Ik was al zwanger toen hij mij voor het eerst een duw gaf. Daarna is het erin geslopen - toen een tik, dan nog een keer, steeds harder en onverwachter."

"Wanneer een kind van zeven elke ochtend ontbijt met chips en zelf naar school fietst omdat zijn moeder nog dronken in bed ligt, heeft het geen blauwe plekken op zijn lijfje, maar ernstige verwaarlozing laat op zijn ziel wel degelijk krassen achter. Daarom is ook dit kindermishandeling."

"Later, toen ik al lang uit huis was, zei een tante dat ze wel vermoedens had. Ik kan me ook niet voorstellen dat echt niemand iets heeft gemerkt. Maar niemand heeft ingegrepen."

[Klik hier om de video te bekijken over het programma \*Geweld hoort nergens thuis\*.](#)



### Ervaringsdeskundig

Om echt te kunnen begrijpen wat mensen in de schulden meemaken, moet je ervaren waar zij dagelijks mee te maken krijgen. Ambtenaar Anne-Mathije Bogerd leefde een maand op bijstandsniveau en maakte gebruik van de voedselbank om daar vervolgens ook te gaan werken. Ze leerde ervaringsdeskundigen kennen die haar gingen vertrouwen en daardoor mee konden denken over een effectievere schuldenaanpak. Zo kon ze met hen samen beter beleid bedenken. Anne-Mathije vertelt over haar ervaring in de podcast *Stuurloos* van de Volkskrant.

[Klik hier om de podcast te beluisteren](#)



[Klik voor nog meer verhalen](#)





## Vervolg: Aan de keukentafel



### Letterlijk in de schoenen van de ander staan

Soms is het lastig om je precies te kunnen verplaatsen in de situatie van iemand, omdat die situatie lastig te ervaren is als je daarbuiten staat. Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid heeft twee Virtual Reality simulaties ontwikkeld die hierbij helpen. De inzet van technologie geeft de mensen, die werken aan opgaven de mogelijkheid om zich meer te verplaatsen in de consequenties voor personen die ergens middenin zitten.

'Vergeet me niet' is een simulatie, waarin je je verplaatst in een 7-jarige. Je hoort en ziet hoe jouw ouders (ernstige) ruzie maken. Deze

simulatie laat je beleven hoe het is om als kind getuige te zijn van huiselijk geweld.

'Ik wil naar huis' geeft als simulatie de wereld weer van een persoon met een licht verstandelijke beperking en hoe deze zich voelt in een complexe maatschappij met veel prikkels en hoge verwachtingen.

Klik hier om meer te lezen over de virtual reality simulatie van het Centrum voor Criminaliteitspreventie.



Hoe zorgen we dat vernieuwing gangbaar wordt? Het essay **Experimenteel bestuur: beslouter voor beleidsmakers die op pad willen** van **Suzanne Potjer** en **Maarten Hajer** gaat daarop in. Het is een pleidooi voor systematisch experimenteren. Hoe kan de overheid op een meer experimenterende en lerende manier te werk gaan? En vooral: hoe kan de overheid dit in de praktijk brengen?

Leestip!

Klik hier om het essay te lezen.



Leestip!

Met het essay 'De opgave aan tafel' van de **Nederlandse School van Openbaar Bestuur** krijg je een kijkje in de

keuken van diverse programma's op het terrein van justitie en veiligheid. Hoe zij werken aan hun maatschappelijke opgaves, waar zij tegenaan lopen en wat zij nodig hebben. De patronen die ze hebben waargenomen en de adviezen die ze daaraan koppelen kunnen helpen bij jouw opgave.

Klik hier om het essay te lezen:



"Luisteren kan zoveel zeggen."

- Omdenken



### Met de bus de buurt in

Wat als bewoners uit een bepaalde wijk overlast hebben van overkomende vliegtuigen vanuit Schiphol, maar experts zeggen dat dat niet kan. Dit overkwam **Elisa Bours** toen zij vanuit het **Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat** werkte aan de communicatie over de evaluatie van de Schipholwet. Dit was voor haar de aanleiding om samen met een collega de bus te pakken en met de bewoners in gesprek te gaan over de overlast, die zij ervaren. Beluister de podcast **Participatiepraat** voor het verhaal.

Klik hier om de podcast te beluisteren.



Leestip!

Omarm het onbekende! De toekomst is onzeker, dat weten we zeker. In de verkenning **Onzekere Zaken** bieden **BrabantKennis**, het **Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties** en **Fontuys Academy for the Creative Economy** handvatten om te navigeren door het onbekend. Op hun website vind je een gids en een podcastserie waarin wetenschappers, kunstenaars en andere professionals hun inzichten en ervaringen delen. Hoe hebben zij geleerd om het onzekere te gebruiken als kracht?

Klik hier om hun website te bezoeken.





## Maak er een punt van

Hoe groot de wil en wens ook is, soms is het door de waan van de dag lastig om tijd en ruimte te maken om af te wegen of we nog wel 'het goede' aan het doen zijn. Klopt dat nog wel met wat we willen bereiken en past het bij wat nodig is?

De opgave met elkaar helder hebben en duidelijk omschrijven is zo makkelijk nog niet. Werken aan jullie opgave is ook heel persoonlijk door de manier waarop je ermee verbonden bent. Je zet je in voor iets waar je zelf voor staat. Hoe zorg je hierbij voor de juiste afstemming met elkaar?

Maak er een punt van om regelmatig tijd te maken in jullie samenwerking om na te denken en te sparren over jullie opgave. Zet het bijvoorbeeld als vast onderdeel op jullie agenda.

Deze vragen kunnen je daarbij helpen als het gaat over de opgave.

- Wat raakt jou persoonlijk bij de opgave?
- Wat is er spannend aan de opgave?
- Wat betekent het werken aan deze opgave voor jou?
- Wat gebeurt er als de context van jullie opgave voor jou verandert?
- Wat houdt jou scherp op deze opgave?

**Tip!**  
Beantwoord de vragen eerst voor jezelf voor je ze samen in een groep bespreekt.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Checklist: de opgave

Gebruik deze checklist om voor jouw opgave te kijken hoe het ervoor staat aan de hand van de informatie die je hebt opgedaan bij dit thema.

	JA	NEE
• Weten we wat de opgave is waar we aan gaan werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weten we wat het hogere doel is dat we met de opgave willen bereiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn we er zeker van dat het een opgave is of niet toch een probleem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hebben we de opgave helder en duidelijk geformuleerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hebben we alle perspectieven die er in de opgave zijn meegenomen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hebben we de formulering getoetst met diegenen om wie het gaat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

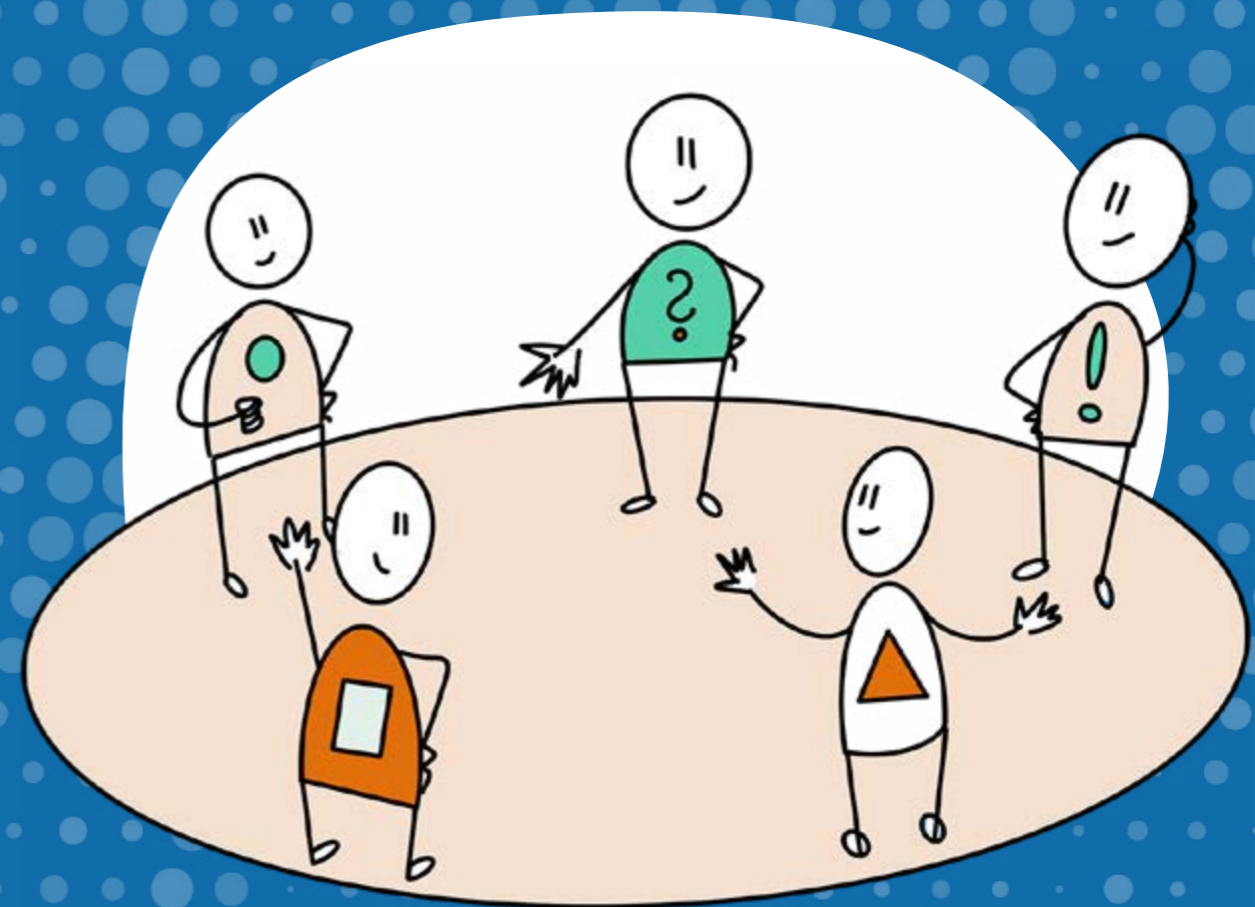


## Het opgaveteam

Werken aan een maatschappelijke opgave doe je samen met anderen. Een echte blauwdruk voor een opgaveteam bestaat niet. Dit thema neemt je mee in de wereld rondom de groep met wie je dagelijks samenwerkt om de opgave verder te brengen. Je treft diverse werkvormen en praktijkvoorbeelden die je inzicht kunnen geven in de vaardigheden en kennis binnen het opgaveteam en de manier waarop jullie met elkaar als team willen en kunnen leren.

"Waarom moeilijk doen als het samen kan?"

- Loesje





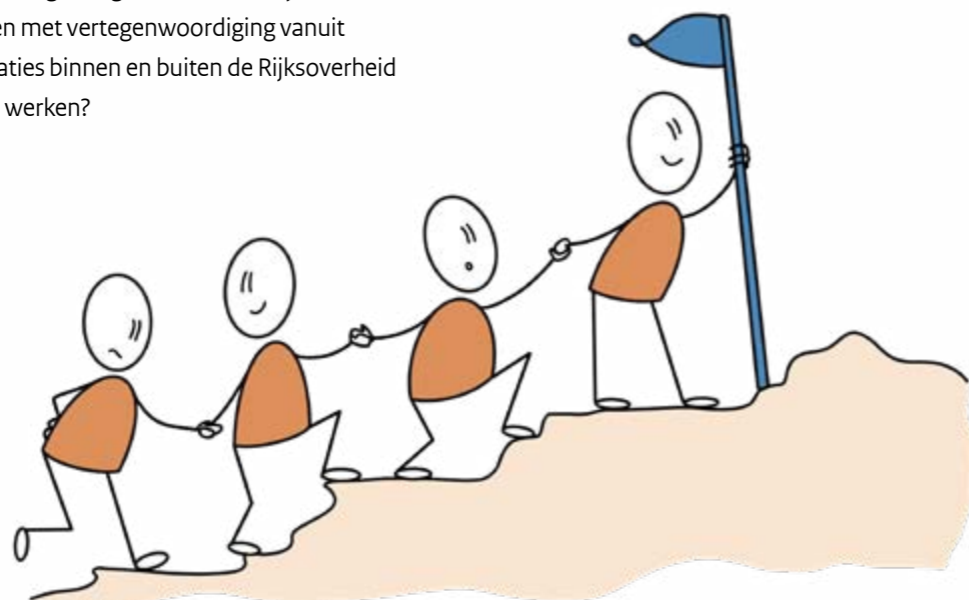
## Wat is een opgaveteam?

Laten we beginnen met de vraag: wat is eigenlijk een team? Dat lijkt een overbodige vraag, maar is zeker wel van belang als je nadenkt over de samenstelling van het team rondom jouw opgave. Een team is een groep mensen die samenwerkt om iets te bereiken. Het acroniem TEAM staat voor: Together Everyone Achieves More. Je gaat dus een samenwerking aan om meer te bereiken dan je alleen zou kunnen. Een essentieel kenmerk van een team is het feit dat je wederzijds afhankelijk bent van elkaar om een bepaald doel te bereiken. Kort gezegd: je hebt elkaar nodig. Dat benadrukt ook dat samenwerken in een team iets anders is dan puur met elkaar iets afstemmen. Zeker het werken aan een opgave vraagt dat je met elkaar de verschillende talenten en kennis binnen het team inzet in de zoektocht rondom de opgave. Dat vraagt echt om samenwerking.

Wat is dan precies zo'n opgaveteam? Wie en welke organisaties zitten daar eigenlijk in? Het antwoord op die vragen is geheel afhankelijk van de opgave waar jij aan werkt en vanuit welke hoek je de vraag bekijkt. Er is namelijk geen vast recept dat leidt tot hét opgaveteam. Een opgaveteam kun je zien vanuit verschillende niveaus. Zie jij het opgaveteam als de bestuurlijk verantwoordelijken? Bestaat het team voor jou uit mensen vanuit jouw eigen organisatie? Of stel je een breder team samen met vertegenwoordiging vanuit meerdere organisaties binnen en buiten de Rijksoverheid die aan de opgave werken?

Voor deze laatste geldt ook dat er een verschil kan zijn tussen een kernteam en schillen daaromheen met andere organisaties die bij bepaalde onderwerpen op momenten wel of juist niet betrokken zijn. Het uitgangspunt voor elk opgaveteam is de vraag: wat helpt de opgave? Zorg er dan ook voor dat je bij de start van het opgaveteam meteen de andere spelers rondom de opgave erbij betrekt. Verdiep je in de belevingswereld en realiteit van de anderen en betrek dit in de samenwerking binnen het opgaveteam.

Denk bij het samenstellen van het team na over een goede vertegenwoordiging van inhoudelijke kennis en praktische ervaring met het onderwerp. Vanzelfsprekend is kennis van de inhoud een belangrijke toevoeging voor het team. Daarnaast helpt het de motivatie van de teamleden te verhogen wanneer zij hun kennis, ervaring en vakmanschap kwijt kunnen en de voortgang rondom de opgave zien. Zeker wanneer de opgave actueel, zichtbaar en tastbaar is, is de motivatie voor mensen om hieraan te werken groot. Dit is een grote drijfveer. Het is een uitdaging om naast de stappen op de inhoud ook vaardigheden in te brengen om de samenwerking rondom de opgave verder te brengen.



### VRAGEN DIE HELPEN OM OVER NA TE DENKEN OVER DE SAMENSTELLING VAN EEN OPGAVETEAM:

- Wat is er al gebeurd rondom deze opgave op het moment dat jij instapt? Waar bevindt deze opgave zich nu en waar willen we heen? Wat is het gedeelde beeld binnen het team over de opgave?
- Op welk niveau werkt het opgaveteam? Zit deze meer aan de bestuurlijke kant of werken jullie vanuit de uitvoering?
- Werk je met een opgaveteam binnen jouw eigen organisatie of stel je deze samen met vertegenwoordiging vanuit verschillende organisatie binnen en buiten de overheid?
- Welke rol gaat het team spelen binnen de opgave en wat wordt er verwacht vanuit de samenleving?
- Welke organisaties hebben een groot belang bij of invloed op de opgave? Krijgen die een rol in het directe kernteam of maak je hiermee andere samenwerkingsafspraken?
- Hoe zit het met de vertegenwoordiging? Zitten teamleden hier in vanuit hun dossier of vertegenwoordigen ze één of misschien zelfs meerdere organisaties? Vervullen de teamleden hun rol naast hun eigenlijke werk of mogen en kunnen ze er echt tijd voor maken?
- Wat betekent het voor het team als de samenstelling gedurende het werken aan de opgave verandert?

Zoals je ziet, kun je het opgaveteam vanuit verschillende invalshoeken aanvliegen en bekijken. Uitgangspunt voor elk opgaveteam blijft de opgave waar zij samen aan werken.

#### Leestip!

Hoe kun je als team zo effectief mogelijk samenwerken? Welk leiderschap ondersteunt dat? Op deze vraag is **Karin Derksen** gepromoveerd. In haar boek **'Goed teamwerk: hoe teams beter kunnen presteren en floreren'** geeft ze, naast een overzicht van wetenschappelijk onderzoek, ook heel veel voorbeelden en tips om zelf mee aan de slag te gaan. Op haar website vind je daarnaast een aantal praktische werkvormen voor goed teamwerk.

Klik hier voor meer informatie.



#### Luistertip!

In een podcast van BNR geeft auteur en gedragswetenschapper **Ben Tiggelaar** elke week een werktip. In dit korte fragment richt hij zijn aandacht op de grootte van teams.

Klik hier om de podcast te beluisteren.



Lees verder



## Raamwerk voor opgaveteams

Wil je dat jouw team als geheel beter presteert dan alleen de som van de individuele teamleden? Karin Derksen heeft in haar boek Goed Teamwerk een verzameling gemaakt van verschillende wetenschappelijke onderzoeken naar teams en de samenstelling daarvan. In haar boek beschrijft zij een aantal kenmerken, die een (opgave)team helpen om als team meerwaarde te bereiken. Deze punten zijn geen gouden formule of onveranderbare regel, maar bieden je een raamwerk om jouw opgaveteam eens door te bekijken.

### GEZAMENLIJKE OPGAVE

Veel onderzoeken geven het hebben van een gezamenlijke opgave aan als de kritische succesfactor voor goed teamwerk. Maar heeft ieder teamlid ook hetzelfde beeld van die gezamenlijke opgave? Weet iedereen wat het team te doen staat en verbindt elk teamlid zich daar ook individueel aan? Werken aan een opgave vraagt om een gedeeld beeld met alle spelers rondom die opgave. De dialoog over de persoonlijke beelden hierover is van groot belang. Allemaal dezelfde gedachten bij de vraag wat jullie opgave is, maakt de kans op goed teamwerk het grootst. Verder is het ook belangrijk dat iedereen de belangen van hun 'thuisorganisatie' meeneemt.

Daarmee ben je er alleen nog niet. De gezamenlijke opgave werkt door in het dagelijks handelen van het opgaveteam en de spelers. Dat vraagt om het periodiek herijken van dat gezamenlijke beeld. Dit wordt nog belangrijker als de groepssamenstelling rondom een opgave verandert. In de loop van de tijd kunnen doelen en de betekenis daarvan voor mensen uiteen gaan lopen. Dat geeft richting en verbetert de samenwerking, maar vergt in gesprek te zijn en blijven met elkaar als opgaveteam over jullie gezamenlijke opgave.

### BEPERKTE TEAMOMVANG

Het lijkt logisch: je wilt alle talenten, kennis en vaardigheden van mensen benutten door deze continu uit te wisselen met elkaar. Uit onderzoeken en in de praktijk blijkt dat in (te) grote teams dit uitwisselen nu net het lastigst is. Niet iedereen wordt gehoord, niet iedereen voelt zich evenveel eigenaar van de opgave. Je kunt niet optimaal gebruik maken van ieders inbreng en dan ben

je de kracht van het team kwijt. Wat is de toegevoegde waarde van mensen die geen inbreng (kunnen) hebben?

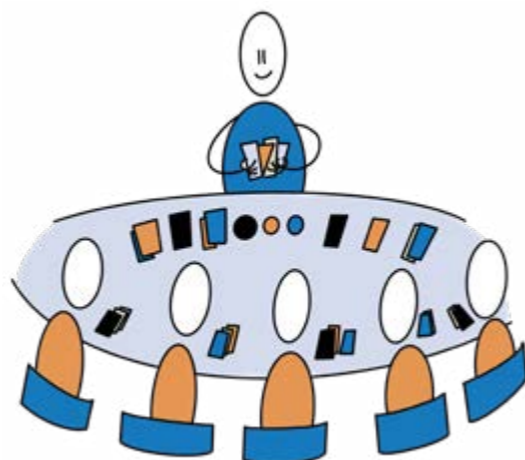
In een klein team van 3 tot maximaal 10 personen heb je geen last van sociaal luieren, want iedereen doet ertoe. Ieders inbreng wordt gezien en gehoord en de productiviteit en het werkplezier zijn groot. Er is ruimte voor innovatie, onderlinge verbondenheid en ieder individu presteert beter. Je haalt met een klein team het beste uit ieder teamlid en uit het team als geheel. Wanneer de opgave vraagt om met een groter team dan 10 personen samen te werken, kies er dan voor om een kleiner kernteam samen te stellen met de overige spelers als schillen daaromheen.

### ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID

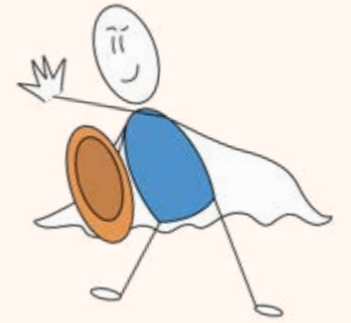
Wanneer je iets in jouw eentje kunt oplossen, ben je niet aan het werken aan een opgave. Hiervoor heb je echt de inzet, kennis en vaardigheden van anderen nodig. Elk teamlid brengt dus iets anders in dat de opgave en de andere teamleden helpt. Zorg ervoor dat de kennis en vaardigheden van de verschillende teamleden elkaar aanvullen en niet (te veel) overlappen. Zijn jullie echt van elkaar afhankelijk om met elkaar samen te werken? En heb je dus ook alle benodigde inzichten en talenten aan boord om samen aan de opgave te werken?

### SAMENWERKINGSAFSPRAKEN MAKEN

Gezien er geen blauwdruk is voor opgavegericht werken is het belangrijk dat je met jouw opgaveteam afspraken maakt over jullie proces en dit goed begeleidt. Hoe willen jullie eigenlijk met elkaar samenwerken? Welke ruimte is er voor jullie team om binnen jullie samenwerking zelf beslissingen te kunnen maken en daarop te handelen? De ruimte die jullie krijgen en maken op deze onderwerpen bepalen in belangrijke mate het succes van jullie opgaveteam.



## GEZOCHT: EEN OPGAVEHELD



Goeddoener, redder van de lage landen of hoofd van het werk dat Nederland beter maakt: jij mag de titel op jouw naamkaartje gewoon zelf kiezen. Want goed nieuws: jij hebt straks alle vrijheid om Nederland een beetje mooier te maken. Ben jij de opgaveheld die wij zoeken? Lees snel door en stap in de opgave die jij verder wilt brengen!

Deze rol is perfect voor jou als je houdt van:

- Werken aan een beter, mooier, schoner, optimaler en fijner Nederland
- Samen aan de slag gaan met partners die daar ook aan willen werken
- Nieuwe kennis en ervaringen opdoen door te leren van anderen
- Werken in een 'Gideonsbende': een team dat creatief en samen oplossingen vindt
- Buiten jouw eigen kaders denken en werken

Zo kan jouw agenda eruit gaan zien:

09:00 uur	Dagstart met jouw opgaveteam
10:30 uur	Op pad met de dossierhouder van de gemeente in de wijk
12:30 uur	Lunchen met een collega van het departement waarmee je samenwerkt
14:00 uur	Brainstorm met de belangenorganisatie
17:00 uur	Borrel met het spelersveld om te vieren dat jullie initiatief werkt

Dit bieden wij jou:

- Een opgave die ertoe doet
- Een werkplek waar geen dag hetzelfde is
- Een opgaveteam waar iedereen gemotiveerd en flexibel is om samen te pionieren
- Ruimte om een breed netwerk te leren kennen
- Een werkenderwijs werkwijze

**Ga op zoek naar de opgaves binnen jouw organisatie en meld je aan als opgaveheld!**



## Tijd verdelen

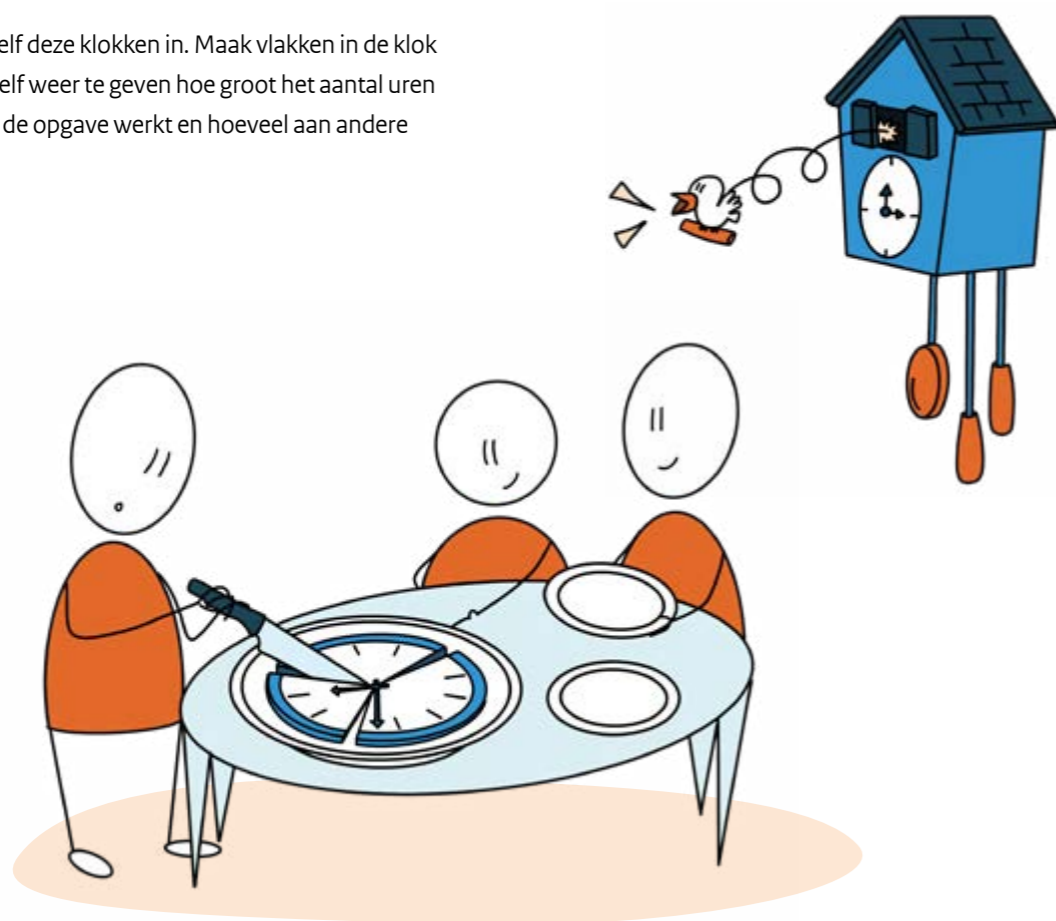
Als teamlid van een opgaveteam heb je niet altijd de luxe om alle tijd in het werken aan de opgave te kunnen steken. Soms moet je een gedeelte van jouw tijd aan andere werkzaamheden besteden. Dit kan als voordeel hebben dat de lopende praktijk direct meegenomen kan worden in de aanpak van de opgave. Het nadeel is dat dit je in de weg kan zitten als het gaat om de balans van energie en concentratie met jouw andere werk.

Hoe zit dat eigenlijk bij jou? Hoe besteed jij de tijd die je hebt aan de opgave? En welk deel daarvan gaat naar andere werkzaamheden? Komt dat overeen met wat je graag zou willen?

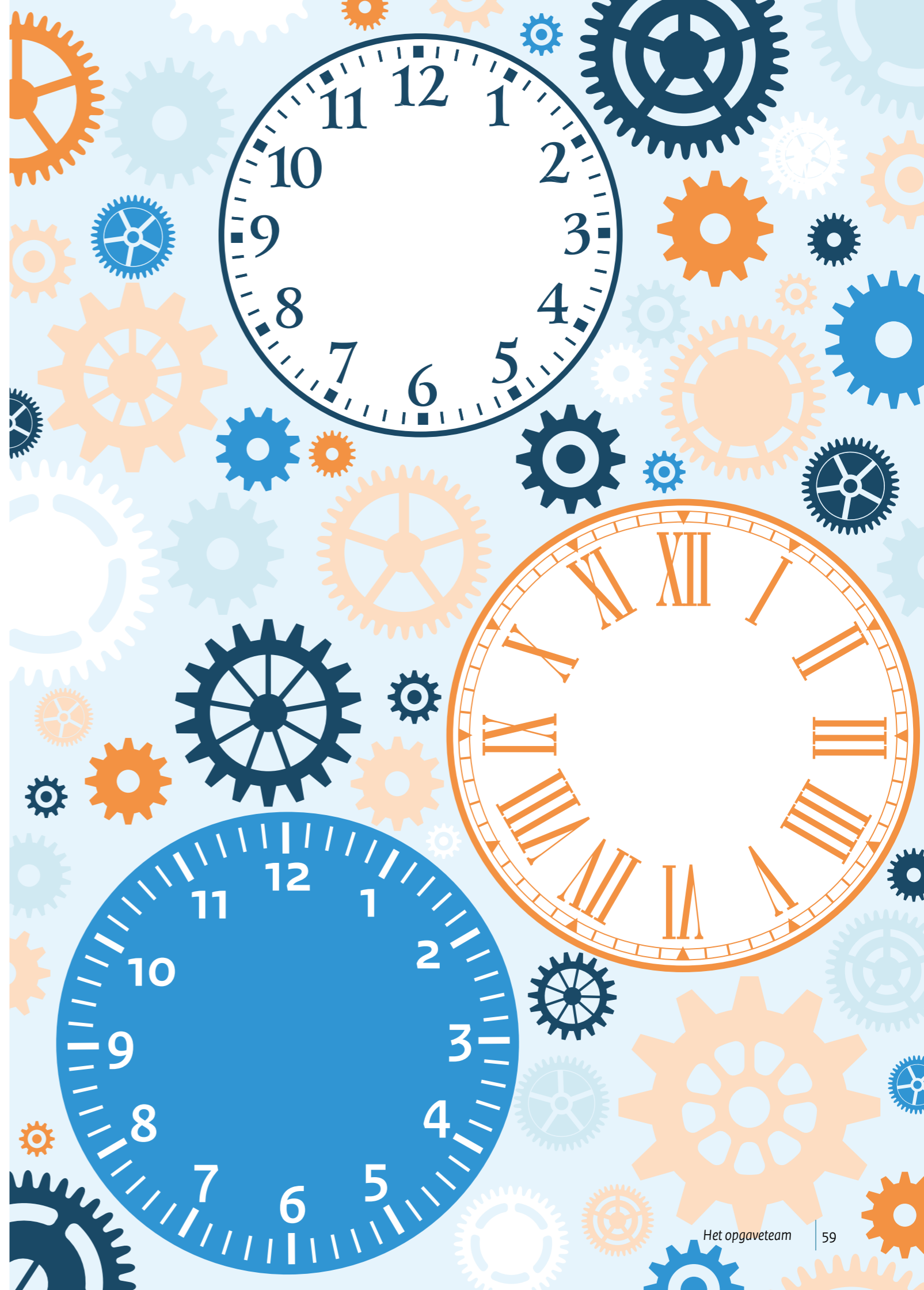
Vul voor jezelf deze klokken in. Maak vlakken in de klok om voor jezelf weer te geven hoe groot het aantal uren is dat je aan de opgave werkt en hoeveel aan andere

werkzaamheden. Zijn dat werkzaamheden rondom één onderwerp of wordt jouw aandacht daarin ook nog over meerdere vlakken verdeeld?

Benieuwd hoe dat voor de rest van het team is? Vul zelf jullie klokken in en bespreek de uitkomsten met elkaar. Kloppen jullie verwachtingen naar elkaar in de tijdverdeling? Kun je elkaar misschien helpen om de tijd beter te benutten?



Klik hier om extra invulvellen te downloaden.





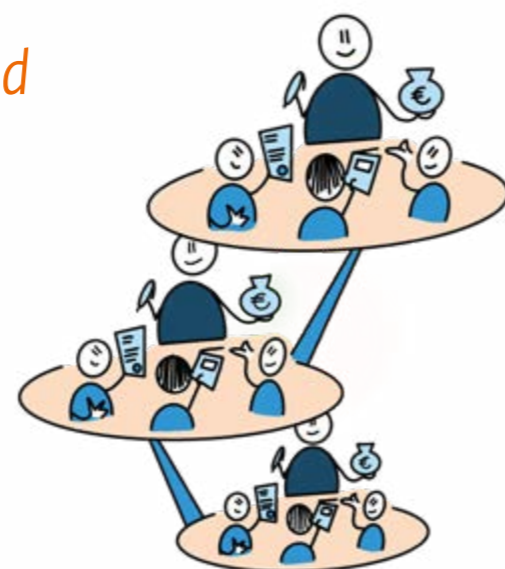
## Positie binnen de Rijksoverheid

Een opgaveteam bestaat uit mensen vanuit verschillende organisaties die betrokken zijn bij de opgave, zowel van binnen de Rijksoverheid als daarbuiten. In sommige gevallen vormen die organisaties samen het team met daarin vertegenwoordiging vanuit de Rijksoverheid. Het kan ook zijn dat de rijksambtenaren samen binnen de Rijksoverheid een opgaveteam vormen en vanuit daar met de spelers buiten de overheid samenwerken. In dat geval heeft dat team een plek binnen de structuur van de Rijksoverheid.

De plek waar het team zich bevindt binnen de Rijksoverheid kan invloed hebben op de manier waarop het team functioneert en welke vrijheid er is om de benodigde werkzaamheden uit te voeren. Je hebt de plek waar het team binnen de Rijksoverheid geplaatst wordt en de manier van sturing daarop niet altijd voor het kiezen. Er is ook geen blauwdruk voor de perfecte plek of ingrediënten daarvoor. De positie binnen de organisatie en de manier van sturing kunnen wel invloed hebben op het werken aan de opgave. Om die reden is het goed om na te denken over hoe dat voor jouw opgaveteam geregeld is, welke invloed dat mogelijk heeft en aan de hand daarvan met elkaar in gesprek te gaan of jullie daarin wellicht andere keuzes kunnen maken.

### STURING VANUIT DE BESTAANDE ORGANISATIE

Met een organisatie verdeeld over twaalf ministeries, diverse uitvoeringsorganisaties, inspecties en Hoge Colleges van Staat is de Rijksoverheid op basis van verschillende onderwerpen, niveaus en verantwoordelijkheden georganiseerd. De inhoud van maatschappelijke opgaven raakt vaak bestaande afdelingen en directies binnen de overheid. Om die reden kan er besloten worden om een opgaveteam qua organisatie een plek te geven binnen de bestaande organisatie en een plek te creëren bij een bestaande directie. In dit geval valt het opgaveteam onder één ministerie en is er sprake van lijnsturing op het team.



Dit betekent dat het team wordt aangestuurd vanuit de vaste structuur van managers en directeurs binnen de organisatie. Dat hoeft niet te betekenen dat er alleen maar teamleden vanuit dat ministerie in het team zitten. Het opgaveteam kan zeker bestaan uit medewerkers vanuit verschillende organisaties, maar de sturing op het team gebeurt wel vanuit één ministerie.

De positie binnen de bestaande organisatie geeft het opgaveteam de mogelijkheid om gebruik te maken van de bestaande structuren en stafafdelingen. Dit kan een tijds winst geven. Je kunt als team namelijk aansluiten op afspraken die er al zijn. Daarbij kun je gebruik maken van de bestaande wegen om kennis en vaardigheden uit te wisselen. De keerzijde kan zijn dat het maken van afspraken, die nodig zijn om de opgave verder te brengen, lastiger gaat omdat ze mogelijk afwijken van de bestaande structuur.

Daarbij kunnen de belangen en eventuele druk vanuit één ministerie het team ondermijnen. De kans bestaat bijvoorbeeld dat de agenda mede wordt gestuurd door dat ministerie. Hierdoor kan de situatie ontstaan van een informatievoorsprong. In de praktijk van opgaveteams speelt de afweging over waar een team in de organisatie wordt gepositioneerd een belangrijke rol. Zo heeft

het team rondom de opgave stikstof bij een evaluatie teruggegeven dat het voor hen niet optimaal werkte om alleen onder het Ministerie voor Landbouw, Natuur en Veeteelt te vallen. Het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie heeft een bewuste keuze gemaakt om het team niet onder één bepaald ministerie te positioneren, maar juist daarbuiten een plek te geven.

### PROGRAMMASTURING OP HET OPGAVETEAM

Voor een opgaveteam kan ook gekozen worden om een programma in te richten. Een programma kun je zien als een verzameling van projecten en activiteiten met een gemeenschappelijke hoofddoelstelling. Er is altijd een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De opdracht is meestal vooraf zo scherp mogelijk afgebakend. Dit in tegenstelling tot het opgavegericht werken, waarbij gaandeweg het proces de opgave pas scherper wordt. De opdrachtnemende programmamanager stuurt op het realiseren van de hoofddoelen van een programma in termen van uitkomsten, planning en geld.

Vaak wordt er gekozen voor een programmastructuur als de normale lijnsturing niet de ruimte biedt voor de opdracht. Een programma kan een formele plek krijgen in de organisatie binnen een ministerie, tussen een of meerdere ministeries of zelf daar helemaal buiten. Het advies is om deze keuze te maken op basis van wat werkt voor de opgave waar het om gaat.

Aan een opgave werken vanuit een programma heeft als voordeel dat het team grotendeels zelf de lijnen, werkzaamheden en richting kan bepalen. Je begint als het ware met een leeg canvas, dat je samen inkleurt naar wat nodig is. Voor het programma wordt een team samengesteld. Hierdoor is er meer vrijheid om teamleden bij elkaar te brengen, die kennis en vaardigheden hebben die passen bij de opgave.



Een nadeel van een programma kan zijn dat deze vorm bij de start een duidelijke opdracht heeft. Dit kan beperkingen geven wanneer er binnen het programma gewerkt wordt aan een opgave. Gedurende het proces vraagt de opgave misschien om iets anders dan de opdracht van het programma is. De mate waarin je dan de keuzes kan maken om van de opdracht af te wijken, is afhankelijk van de opdrachtgever. Daarnaast heeft een programma vaak een tijdelijke looptijd gekoppeld aan bepaalde financiering. Een complexe maatschappelijke opgave vraagt misschien wel om een veel langere aanpak dan het programma kan ondersteunen. Een begrenzing aan de financiering kan daarbij de werkwijze rondom de opgave in de weg gaan zitten.

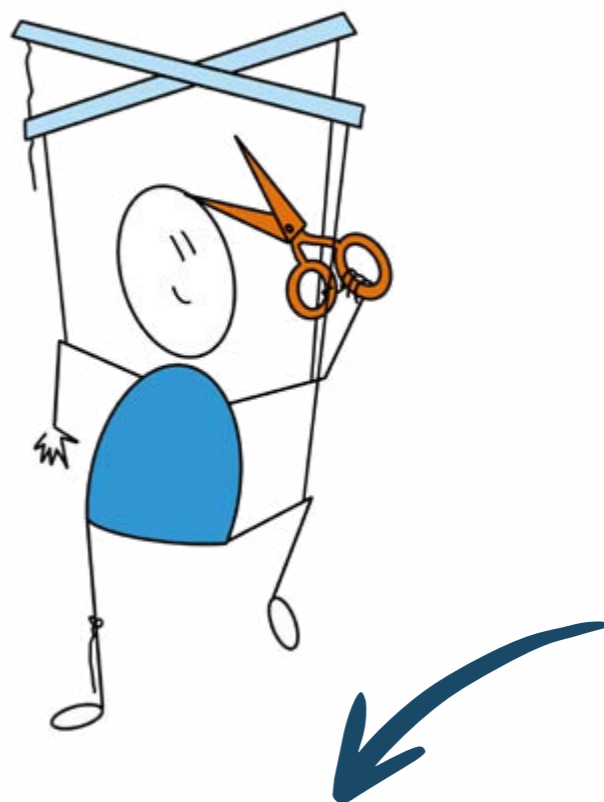
Een ander nadeel van een programma is het feit dat je iets opzet naast de bestaande organisatie. De resultaten binnen een programma worden niet direct verankerd in de organisatie. Hierdoor voeg je wellicht juist complexiteit toe, omdat er moet worden afgestemd en het programma uiteindelijk weer een plek moet krijgen binnen die organisatie. Waar programma's dus aan de ene kant ruimte geven om buiten de dagelijkse hectiek aan een opgave te werken, is de weg om die resultaten weer in de werkwijze van de organisatie te krijgen soms lastiger.

### VERDELING VAN TIJD EN TAKEN

Verschiede organisaties organiseren zich binnen en rondom een opgaveteam. Vanuit de Rijksoverheid zijn hierbij vaak meerdere departementen, uitvoeringsorganisaties en inspecties betrokken. Sommige leden binnen een opgaveteam combineren hun werk aan de opgave met het werk binnen hun eigen organisatie. Dat betekent dat zij maar een gedeelte van hun tijd in het opgaveteam werken. Dit gegeven heeft effect op de sturing op het opgaveteam en daarmee de keuze van de sturing weer op hen. Welke ruimte in de sturing is er om alle teamleden daarin mee te nemen ondanks dat ze niet altijd volledig binnen het team vallen? Welke afspraken zijn daarover met elkaar gemaakt? Er bestaat een risico dat werkzaamheden voor de opgave in conflict komen met lopende werkzaamheden vanuit de eigen afdeling of directie. Hoe bepaal je dan waar de prioriteit ligt?

### OPDRACHTGEVERSCHAP

De rol van opdrachtgever is een belangrijk element om over na te denken als het gaat om de positie van het opgaveteam binnen de Rijksoverheid en de sturing daarop. Als we het opgaveteam binnen de overheid bekijken, is er vaak sprake van een opdrachtgever rondom de opgave en een opgavemanager die het opgaveteam aanstuurt. Vanuit deze constructie kan er een bepaald beeld of wens zijn rondom de opgave. Aangezien het opgaveteam samenwerkt met andere organisaties en de opgave zelf continu in beweging is, kan dat ook effect hebben op het beeld van de opdrachtgever. Misschien verandert het beeld zelf of geeft de realiteit juist een andere werkelijkheid weer, die niet goed past op het beeld van de opdrachtgever. Heb je daarin rekening gehouden met de sturing op het opgaveteam? Welke ruimte is er voor het team en de opdrachtgever om daarin mee te bewegen of juist anders te beslissen?



### AUTONOMIE VAN HET OPGAVETEAM

Ongeacht de plek en manier waarop een opgaveteam in de organisatie staat, is het belangrijk om de autonomie in de gaten te houden. Hierbij gaat het over hoe zelfstandig, vrij en onafhankelijk het opgaveteam de werkzaamheden kan uitvoeren. Bij een werkwijze die gaandeweg kan veranderen, helpt het als het opgaveteam speelruimte heeft om zelf te beslissen wat belangrijk is voor de opgave en daarnaar kan handelen. Binnen de politiek-bestuurlijke omgeving is dit niet altijd vanzelfsprekend. Opgaven gaan over de grenzen van departementen, bestuurslagen en organisaties heen waardoor de mate van autonomie van het team continu onder druk kan staan.

Een gevolg kan zijn dat teamleden hun vakmanschap onvoldoende kwijt kunnen om de opgave verder te brengen. De agenda kan een goede graadmeter zijn van de mate waarin de opgaveteams zelfstandig kunnen werken en beslissingen maken. Wie bepaalt wat erop staat en in welk tijdpad er gewerkt wordt? Waar een opgave continu in beweging is, kun je als opgaveteam niet volledig los van alle context afstand nemen. Wanneer een opgave onder grote politieke en maatschappelijke druk staat, is de kans groot dat de aandacht gericht is

op verantwoording en niet direct op de opgave zelf. Autonomoos werken vraagt daarin van het opgaveteam om mee te bewegen, maar ook om terug te durven duwen.

De betrokkenheid van de teamleden kan groter worden als een team meer zelfstandig kan werken. Wanneer er veel tegenwerking is vanuit de bestaande structuur en politieke agenda is het lastig om dat gevoel vast te blijven houden. Dit kan de samenwerking traag maken en mogelijk leiden tot frustratie binnen het team. Daarom is het goed om al bij de start na te denken over de positionering van een opgaveteam. Helpt het de zelfstandigheid van het team juist om in of tussen de lijnen van de organisatie te geplaatst te zijn? Het toevoegen van ondersteuning in procesvaardigheden helpt de autonomie van een opgaveteams. Het uitzoomen op 'hoe werken we samen?' en 'wat heeft de opgave hierin eigenlijk nodig?', zijn hierin het uitgangspunt.

### STURING VANUIT DE MAATSCHAPPIJ

Sturing op het overheidsbeleid hoeft niet alleen van binnenuit plaats te vinden. Dit kan juist ook komen vanuit de maatschappij. Voorbeelden hiervan zijn burgerinitiatieven, sturing vanuit een gerechtelijk vonnis op de politiek en sturing op de publieke opinie vanuit de media. De impact hiervan kan groot zijn en soms uit onverwachte hoek komen.

Maak daarom plek in het team voor de visie en geluiden vanuit de samenleving. Hoe zorg je dat die onderdeel worden van het team rondom jouw opgave? Let hierbij op dat het niet gaat om praten over, maar om luisteren naar en praten met.

Denk hieraan

### HOE IS DAT IN JOUW OPGAVETEAM?

Werk jij op dit moment in een opgaveteam? Breng dan voor jezelf eens in kaart waar jouw opgaveteam in de organisatie staat. Hoe is dat geregeld met de sturing en het opdrachtgeverschap? Welke voordelen geeft dat en waar ondervinden jullie juist nadelen? Hoe is het gesteld met jullie autonomie?

Ga hierover met het team en jullie betrokkenen in gesprek wanneer je merkt dat het jullie werk aan de opgave tegenwerkt. Wat is er nodig om dit anders te doen?

Hoe werkt dat eigenlijk: werken aan een maatschappelijk vraagstuk over meerdere lagen? In hun essay 'Effectief sturen met multi-level governance: snel en slim schakelen tussen schalen' richten Geert Teisman, Martijn van der Steen, Andrea Frankowski en Bram van Vulpen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur zich op het samenwerken over bestuurslagen heen. De uitdagingen die zich daarbij voordoen worden uitgebreid uitgelegd.

Leestip!

Klik hier om het essay te lezen.



"Als je op de verkeerde plek staat, kun je nog zo hard rennen maar je komt nooit op tijd aan."

- Johan Cruiff





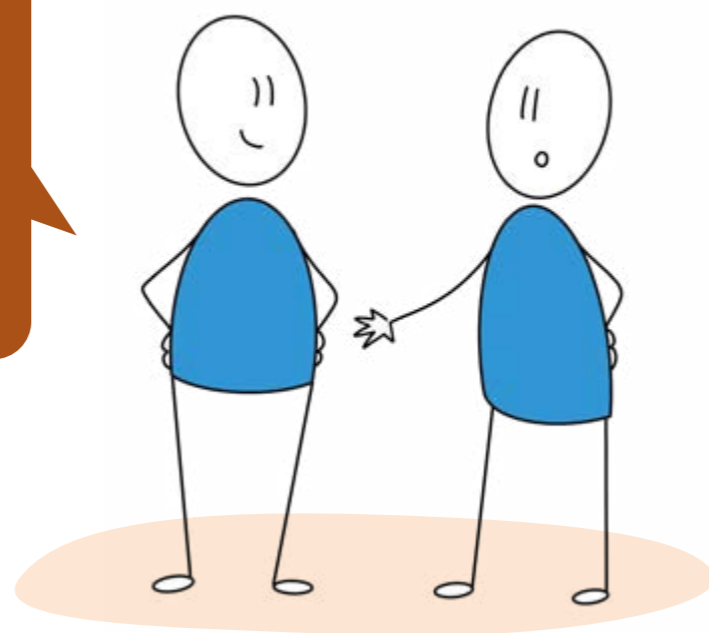
## Programmadirecteuren over programma's

Denk je erover om het team rondom jouw opgave op te nemen in een programmastructuur? Lees de ervaringen van het werken in een programma van een aantal programmadirecteuren.

"Werken vanuit een programma geeft enorme focus mits de doelstelling eenduidig is geformuleerd. Dit is een randvoorwaarde. Anders wordt het een 'never-nooit' programma."

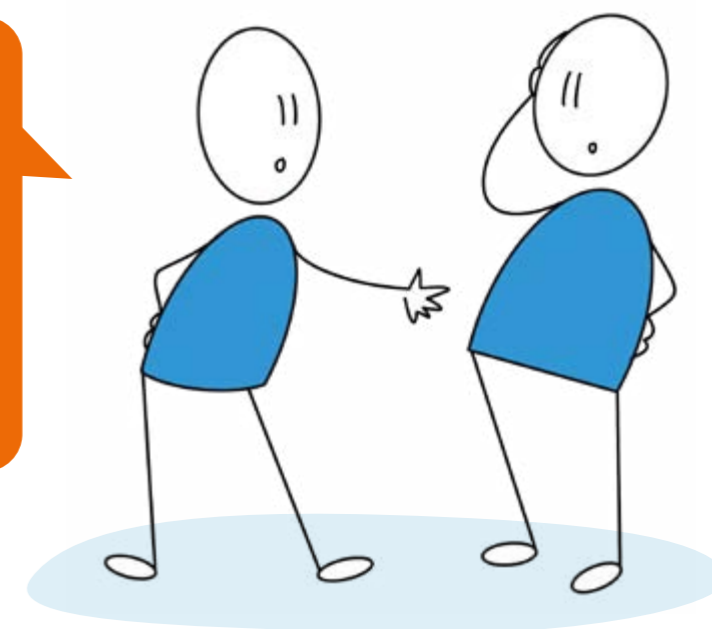
"Het vraagt om veerkracht en lerend vermogen. De druk op een opgave is er continu en daar komt ook nog de positionering, inrichting en profilering van het programma bij. Dat moet iedereen ook (nog) leren."

"Veel gaat zelden volgens 'het boekje'. De (politieke) druk was groot. We zijn gewoon begonnen en hebben later de formele stappen afgewerkt. Veel kan omdat alles in principe tijdelijk is, echter gebeuren er ook zaken waar niemand anders zich meer voor verantwoordelijk voelt omdat het van het programma is."



"Het kan impact hebben op de verhouding lijn/programma binnen een departement. Door alle aandacht voor het programma kan het ook zijn dat er een muurtje omheen komt te staan. Wellicht ervaren de collega's dit als een hoge muur naar hen. Dat belemmert een programma DG, want deze heeft de lijnorganisatie hard nodig ook voor een goede samenwerking en informatie-uitwisseling."

"Instellen van een programma DG kan impact hebben op het ervaren van eigenaarschap. Anderen buiten het programma vinden dat ze achterover kunnen leunen en gooien zaken over de schutting naar het programma, want daar is het toch voor opgericht?"



"Voor wat betreft de personele bezetting is de ervaring dat veel mensen in een programma willen werken omdat ze zich graag aan de maatschappelijke relevantie van een programma willen committeren. Echter, de omloopsnelheid van het personeel is groot. Bijvoorbeeld omdat een opgave lang duurt of omdat we in een nieuwe fase terecht komen waar andere mensen voor nodig zijn."

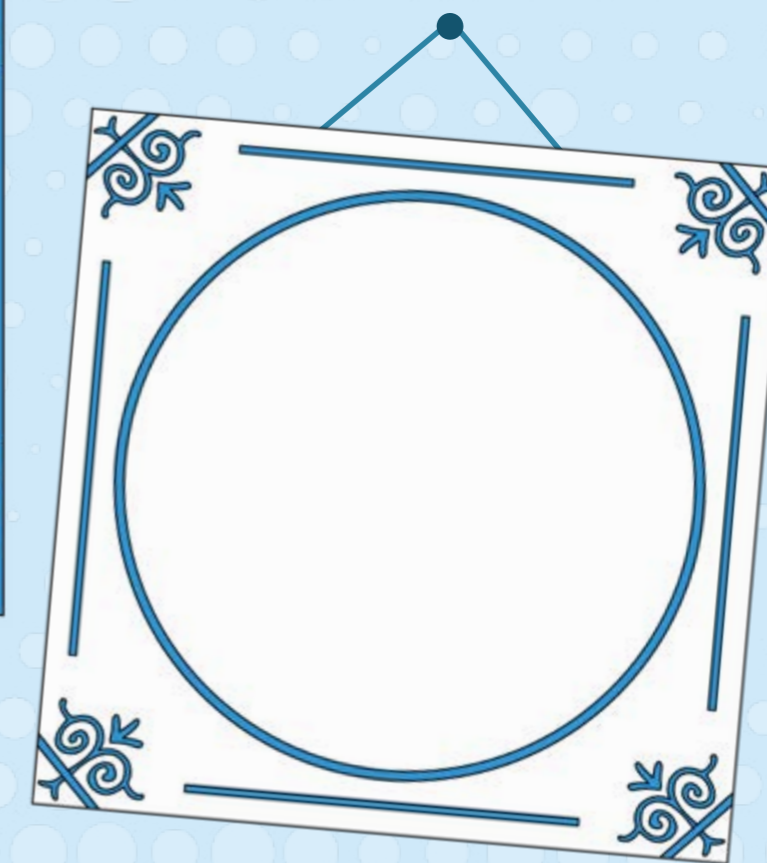
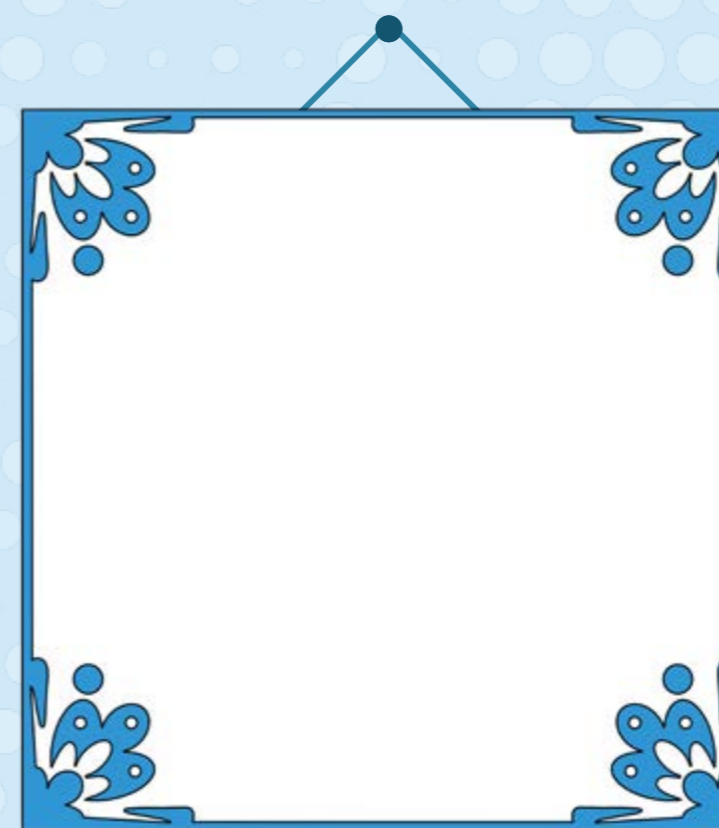
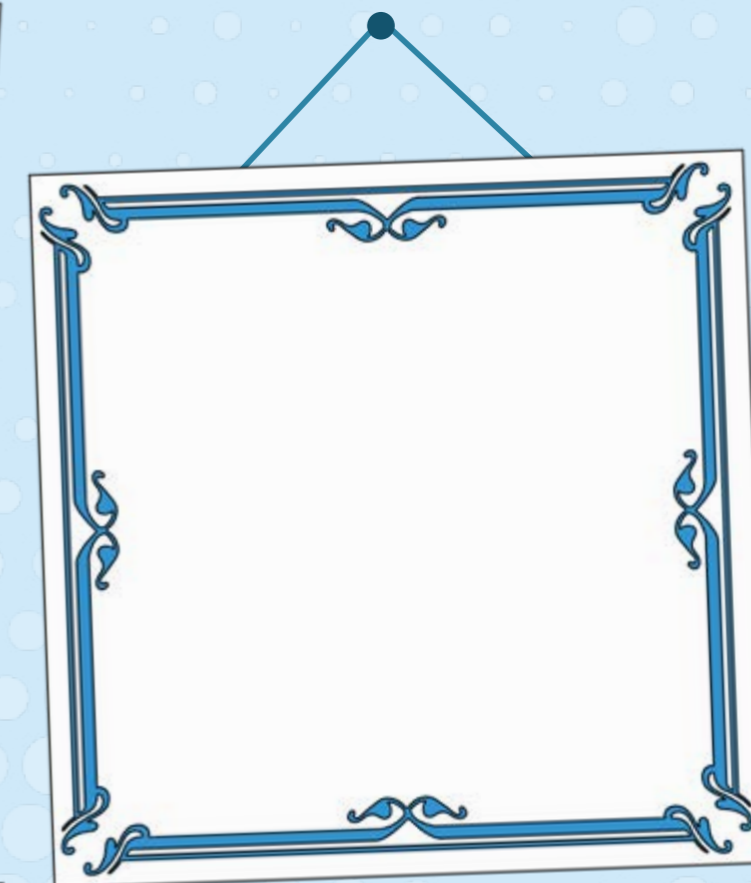
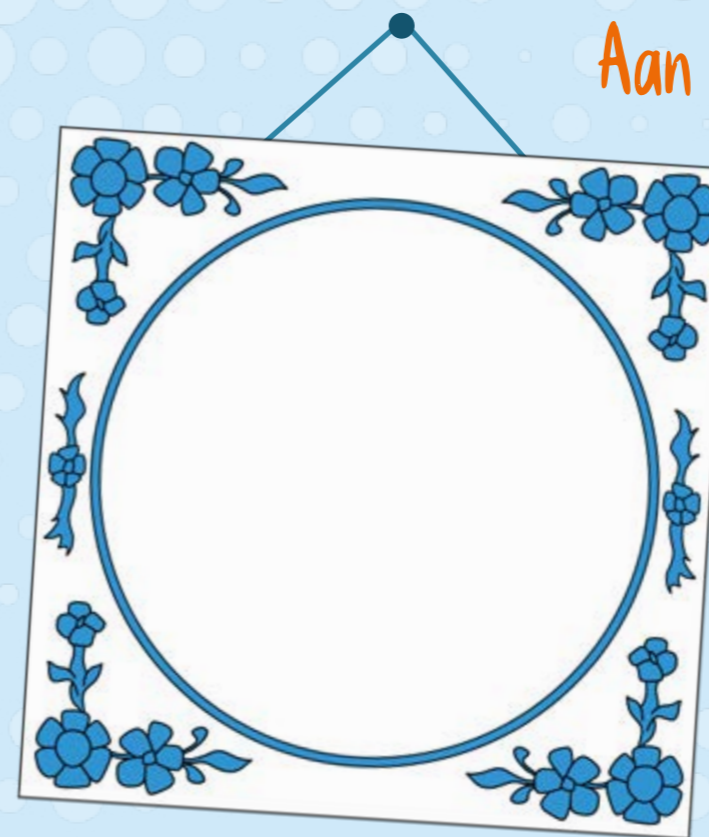
"Bij de inrichting van een programma blijkt het lastig te zijn om multidisciplinaire teams samen te stellen. Er wordt regelmatig voor het inrichten en beheersen van een programma een beroep gedaan op de inhuur van externen, die hebben het al vaker gedaan of bezitten kennis die wij niet hebben."

## Tegeltjeswijsheid

De gezamenlijke opgave verbindt jullie als team. Welke woorden en wijsheid helpen om die opgave binnen jullie team centraal te houden? Waar staan jullie samen voor binnen jullie teamwerk? Leg jullie wijsheden binnen het opgaveteam vast en deel deze met elkaar. Hoe luidt de tegeltjeswijsheid van jullie opgaveteam?



Aan de slag!



[Klik hier om extra tegels te downloaden.](#)





## Gids Ambtelijk Vakmanschap

Werken in een opgaveteam betekent dat je kennis en vaardigheden inbrengt in de samenwerking. Daarnaast neem je ook jouw rol als ambtenaar en vertegenwoordiging vanuit de Rijksoverheid hierin mee. Als ambtenaar werken we voor mens en maatschappij. Een bijzondere positie met bijbehorende rechten en plichten. Maar wat betekent dat voor ons in het dagelijkse werk? Hoe willen we samenwerken aan een beter Nederland, met de mensen voor ogen voor wie we het doen? Hoe willen we samen werken aan een beter Nederland, met de mensen voor ogen waar we het voor doen? Waar kunnen we op terugvallen en wat geeft ons

inspiratie en legitimiteit voor ons handelen? Precies daarvoor is de Gids Ambtelijk Vakmanschap. Deze gids is tot stand gekomen met hulp van rijkscollega's en is dus 'van ons'. De input komt uit vele gesprekken die het programma Grenzeloos Samenwerken gevoerd heeft. Hierin zijn ook directe suggesties uit e-mails, van de website en vanuit LinkedIn verwerkt. De gids is nooit af en blijft een uitnodiging om met voorbeelden en suggesties te komen die de principes in de praktijk betekenis geven.

De Gids Ambtelijk Vakmanschap bestaat uit zeven principes met bijbehorende waarden.



### WERKEN VANUIT VERTROUWEN

Waarden: open, inclusief en integer

Als overheid willen we betrouwbaar zijn. Dit kan alleen door vertrouwen te hebben in de mensen voor wie we ons werk doen. Doen wat je belooft en duidelijk zijn in wat wel en niet kan, dragen bij aan onze geloofwaardigheid.



### WERKEN VANUIT DE OPGAVE

Waarden: grenzeloos samenwerken en mensgericht

We richten ons op concrete verbeteringen in het leven van mensen. We werken aan deze maatschappelijke opgaven met de bedoeling centraal en daar waar nodig over de grenzen van de ministeries, bestuurslagen en organisaties heen.



### WERKEN VANUIT DIENSTBAARHEID

Waarden: behoorlijk, toegankelijk en dienstverlenend

Mensen moeten bij de overheid terecht kunnen en gehoor kunnen vinden. We zijn daarom begrijpelijk en bereikbaar. Regels en procedures moeten eenvoudig zijn.



### WERKEN VANUIT VERANTWOORDELIJKHEID

Waarden: doelgericht, doelmatig en aanspreekbaar

We nemen verantwoordelijkheid voor hoe wij werken aan de publieke zaak en zijn daarop aanspreekbaar. Wij willen verspilling tegengaan zodat belastinggeld goed wordt besteed.



### WERKEN VANUIT LEGITIMITEIT

Waarden: rechtmatig en rechtvaardig

We houden ons aan wetten en regels, maar realiseren ons dat de bedoeling van de wet belangrijker is dan de regel zelf en daarbij kijken wij of maatwerk nodig is.



### WERKEN VANUIT VERANTWOORDING

Waarden: navolgbaar en transparant

We geven anderen de mogelijkheid om te laten zien hoe keuzes tot stand zijn gekomen en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt. We zijn bereid inzicht te geven in ons werk en uitleg te geven.



### WERKEN VANUIT PROFESSIONALITEIT

Waarden: vakkundig, kritisch en verbeteringsgericht

Als ambtenaar zijn we een belangrijke schakel tussen politiek en maatschappij. Onze inbreng is vakkundig, feitelijk en kritisch. We maken zorgvuldige afwegingen.

De Stichting Beroepseer deed samen met A+O fonds Rijk onderzoek naar de voorzieningen die nodig zijn om ambtelijk vakmanschap in de praktijk te ontwikkelen en beschermen. Hun bevindingen zijn te lezen in *Het recht op ambtelijk vakmanschap*.

Leestip!

Klik hier om het boek te lezen.



Meer weten over de Gids Ambtelijk Vakmanschap?

Klik hier voor de hele gids Ambtelijk Vakmanschap



Klik hier voor de podcast Waardenwandelings





## Model van de ambtenaar

Wat vraagt het werken aan een opgave van jou als ambtenaar? Als mensen hebben we de neiging om vooral met het hoofd te bedenken wat nodig is. Het model van de ambtenaar stimuleert je om het gesprek aan te gaan aan de hand van het lichaam als metafoor. Bekijk de situatie vanuit buik, hart, hoofd, handen en voeten (in willekeurige volgorde). Dit gesprek kun je voeren met jouw team in ongeveer 45 tot 60 minuten.

### WERKWIJZE:

- Kies een concrete situatie die voor jullie relevant is om te bespreken in het kader van jullie opgave. Je kunt dit eventueel combineren met (of vervangen door) een opgave gerelateerd thema (of aspect) of met een principe (of waarde) uit de Gids Ambtelijk Vakmanschap.
- Hoofdvraag: Hoe kijk je met je hoofd, hart en buik naar wat er nu van jou als ambtenaar gevraagd wordt en hoe geef je er handen en voeten aan? Benut het werkblad en de hulpvragen. Schrijf jullie inbreng in de lege vakken naast het 'poppetje'. Beschouw het poppetje als avatar die je kunt kleuren en 'aankleden' om te verbeelden wat je ervaart en wat nodig is. Bijvoorbeeld: is het nodig om beter te luisteren naar spelers? Teken dan extra grote oren of voelsprietten. Wil je in beweging komen, maar voel je je geketend? Teken dan kettingen aan de enkels en mogelijk een zaag in de hand als symbool waarmee je je kunt bevrijden.
- Sluit het gesprek af met het benoemen van de belangrijkste inzichten, het maken van eventuele afspraken en een afsluitend rondje aan de hand van de vraag: hoe was het om op deze manier het gesprek te voeren?

### GESPREKSTIPS:

- De perspectieven van alle deelnemers verrijken elkaar. Wees hierbij zo concreet mogelijk en geef voorbeelden om elkaar beter te begrijpen.
- Wees je hierbij bewust van wat 'wenselijk' zou zijn (in jullie ogen of in die van anderen) en wat jullie daadwerkelijke houding en gedrag is in de praktijk.
- Het werkblad is een hulpmiddel waarmee je alle inbreng inventariseert en bespreekt. Je hoeft je dus niet te beperken tot datgene waar je het over eens bent.

### HULPVragen:

#### Hoofd

Welke kennis heb je als ambtenaar nodig (naast inhoudelijke kennis)?

#### Hart

Welke rol speelt het gevoel? Waar gaat jouw hart sneller van kloppen?

#### Handen

Wat doe je? Hoe handel je? Hoe maak je contact?

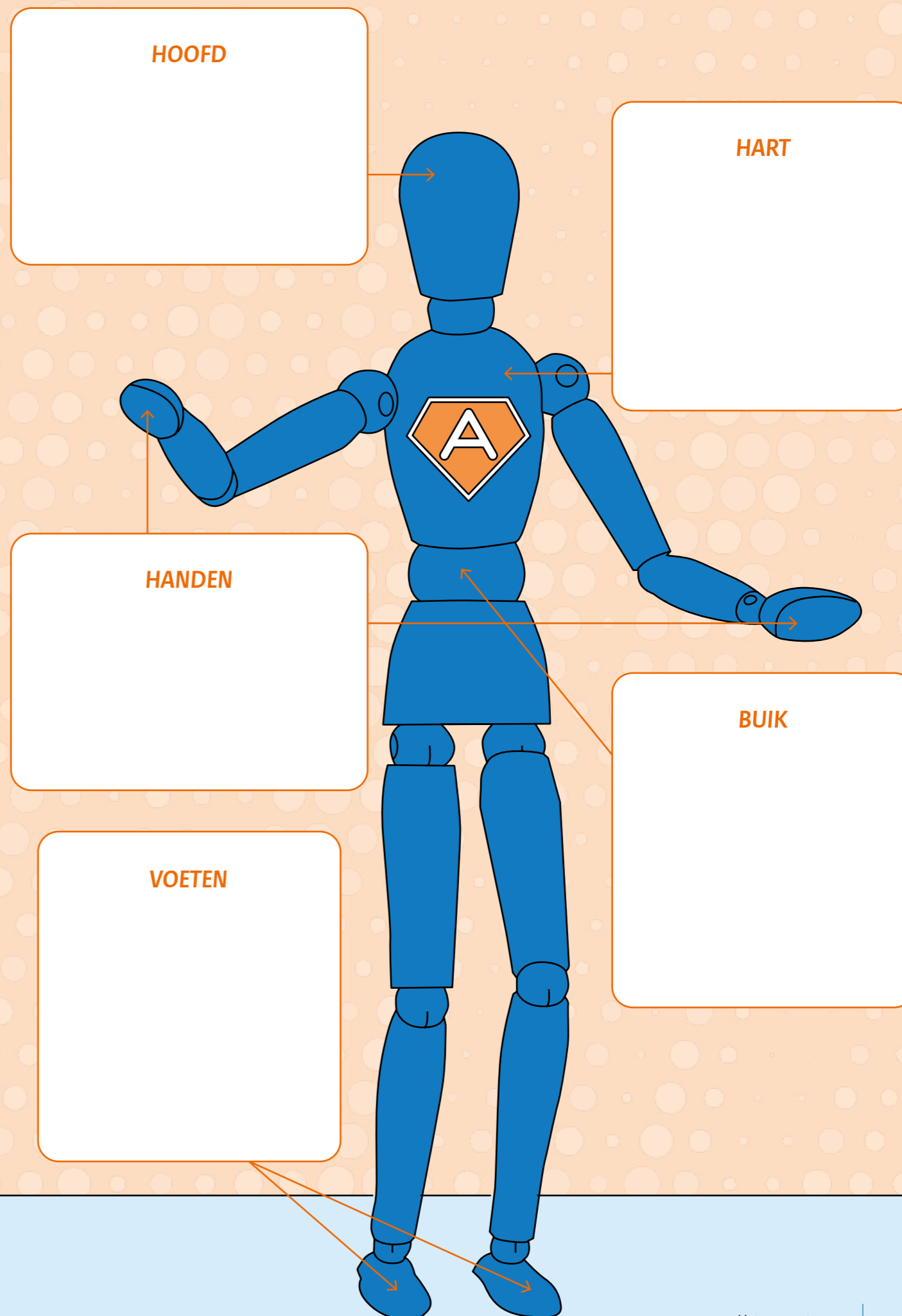
#### Buik

Waar krijg je buikpijn van? Waar krijg je juist vlinders van? En hoe ga je daarmee om?

#### Voeten

Hoe beweeg je? Hoe sta je in jouw werk?

Klik hier om een extra werkblad te downloaden.





## Teamledenkompas

Voor het kiezen van leden in het opgaveteam helpt het om rekening te houden met verschillende invalshoeken. Zijn alle spelers ten aanzien van de opgave goed vertegenwoordigd? Is er voldoende en relevante kennis aanwezig binnen het team? Is er niet te veel overlap en sluit de kennis van de verschillende teamleden op elkaar aan?

Wat heeft de opgave waar jullie aan werken hierin eigenlijk nodig? In welke mate vullen de leden binnen jouw opgaveteam elkaar aan of zitten jullie ver van elkaar af? Gebruik dit kompas om in beeld te brengen waar jullie teamleden zich bevinden ten opzichte van de opgave. Let op! Juist de diversiteit in samenstelling helpt de opgave. Het kompas geeft inzicht in hoe jullie team staat ten opzichte van bepaalde zaken, maar geeft zeker geen oordeel over goed of fout. Vraag jezelf altijd af: wat helpt onze opgave verder?

### WERKWIJZE

Vul dit kompas in per teamlid. Geef door middel van een streep op de as aan waar dit teamlid scoort. Alle scores van de beoogde teamleden tesamen geven je een compleet beeld van hoe deze zaken vertegenwoordigd zijn in jullie team. Houd hierbij ook weer jullie opgave voor ogen en bespreek met elkaar welke onderwerpen meer wegen dan anderen.

Deze oefening kun je ook heel goed met elkaar in een ruimte doen. Zo krijg je direct inzicht in hoe het er bij het team voorstaat. Hierover kun je vervolgens met elkaar in gesprek.

#### Benodigdheden:

- Een bol touw
- Een schaar
- Een mand met knijpers
- Stevig papier in verschillende kleuren
- Pennen of stiften

#### Aan de slag:

1. Hang voor alle uitersten die je wilt onderzoeken een touw op.
2. Kies voor elk teamlid een eigen kleur en maak van het stevige papier kleine kaartjes met de namen van de teamleden in hun eigen kleur.
3. Bepaal per stelling waar elk teamlid zit op de lijn van de uitersten. Hang op die plak een knijper met het naamkaartje van dat teamlid.

Er ontstaat een overzicht van de positie van alle teamleden op de verschillende onderwerpen. Alles bij elkaar kan je inzicht geven in een goede verdeling op een bepaald onderwerp, maar wellicht ook ideeën over wat je anders zou willen met het oog op jullie opgave.



## Aan de slag

Geen kennis van de inhoud van opgave

Veel kennis van de inhoud van opgave

Scale with 10 tick marks for rating knowledge of task content.

Geen samenwerkingsvaardigheden

Veel samenwerkingsvaardigheden

Scale with 10 tick marks for rating collaboration skills.

Geen directe lijn met opdrachtgever

Directe lijn met opdrachtgever

Scale with 10 tick marks for rating direct line with supervisor.

Weinig eigen belang

Veel eigen belang

Scale with 10 tick marks for rating personal interest.

Weinig invloed

Veel invloed

Scale with 10 tick marks for rating influence.

Geen netwerk

Groot netwerk

Scale with 10 tick marks for rating network size.

Niet persoonlijk verbonden met opgave

Erg persoonlijk verbonden met opgave

Scale with 10 tick marks for rating personal connection to task.

Geen ervaring met procesbegeleiding

Veel ervaring met procesbegeleiding

Scale with 10 tick marks for rating experience with process supervision.





## Voorkeursstijlen opgavegericht samenwerken

Samenwerken aan een opgave klinkt zo makkelijk, maar hoe doe je dat eigenlijk? Je brengt jezelf mee in de samenwerking. Dat betekent dat je kwaliteiten inzet die de opgave verder kan helpen én diegenen met wie je samenwerkt. Daarbij beschikken de anderen weer over vaardigheden waar jij veel aan kunt hebben. Kortom: in een effectieve samenwerking versterk je elkaar.

Het Grenswerkersprofiel geeft inzicht in jouw voorkeursstijl(en) van samenwerking binnen een opgave. Het profiel onderscheidt in totaal zes voorkeursstijlen. Door het invullen van de online vragenlijst kom jij erachter welke van de voorkeursstijlen op dit moment het meest bij jou past. Je hebt alle stijlen in je en kunt deze ook allemaal inzetten. Afhankelijk van de context en het team waarin je werkt, zet je één of meerdere stijlen in.

Het Grenswerkersprofiel is een aanvulling op bekende gedragsprofielen als managementdrives, Insights en DISC. De verschillende stijlen zijn ontwikkeld met een groep rijkstrainees. De basis ligt in de stijltypes die vanuit wetenschappelijk onderzoek ontwikkeld zijn door organisatie-adviesbureau TwynstraGudde. De online vragenlijst is samen met assessmentbureau IAmProgrez gemaakt.

Benieuwd naar jouw Grenswerkersprofiel? Klik hier om de online vragenlijst in te vullen en ontdek jouw voorkeursstijl in opgavegericht samenwerken.



### Grensverleggende motivator

De grensverleggende motivator is activerend en uitgesproken met een duidelijke mening. Vooral als diegene in aanraking komt met bekende patronen of klassieke oplossingen. Een motivator heeft het publieke belang goed in het oog en welke rol de overheid daarin heeft en zou kunnen hebben.

#### Herkenbaar gedrag

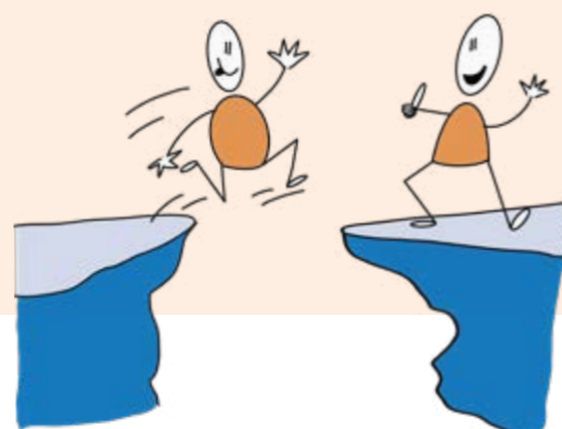
Een motivator neemt het initiatief, loopt vaak voorop en is herkenbaar aan het overtuigende taalgebruik om een idee te 'verkopen' of juist een kritiek te uiten op wat misgaat.

#### Helpt in de samenwerking

De motivator zet mensen in beweging door het schetsen van een gezamenlijk toekomstperspectief voor de opgave. Diegene ontdekt nieuwe mogelijkheden, creëert ruimte om te oefenen, neemt mensen mee in zijn/haar/hen enthousiasme en heeft een duidelijke visie.

#### Uitdagingen voor de samenwerking

De groep genoeg tijd en ruimte geven kan vergeten worden door de motivator. Daarom is het belangrijk om af en toe te controleren of alle spelers rondom een opgave nog aan boord zijn en snappen waar het over gaat om mee te kunnen (blijven) doen. De motivator mist soms de slagkracht om dat wat diegene ziet daadwerkelijk concreet verder te brengen.

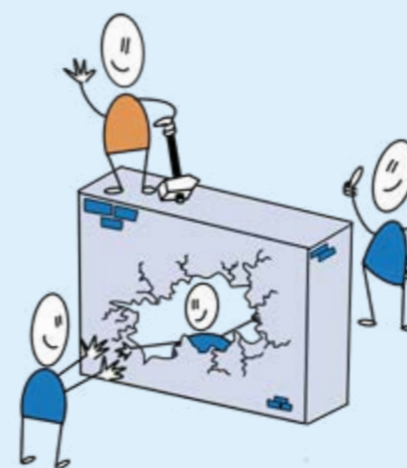


### Grensdoorbrekende verbinder

De grensdoorbrekende verbinder is persoonlijk, leeft mee en houdt van een goede sfeer. Door het zorgen voor een veilige omgeving voor iedereen bouwt de verbinder aan relaties en onderling vertrouwen. Diegene is betrokken in en heeft grote kennis over de spelers: overheid, maatschappelijk middenveld en de samenleving.

#### Herkenbaar gedrag

Een verbinder zorgt dat de sfeer in de samenwerking voor iedereen prettig is door iedereen aan het woord te laten en te controleren of iedereen zich nog gehoord voelt. De verbinder weet precies voor wie diegene wat moet hebben en verbindt zo actief betrokkenen en ideeën aan elkaar zonder zaken 'door te drukken'.



#### Helpt in de samenwerking

De verbinder zorgt voor een gevoel van 'samen' en dat iedereen gezien en gehoord wordt. Ook de stille of conflicterende stem krijgt een plek in de samenwerking. Met de belangen op tafel bouwt de verbinder aan een gedeelde verantwoordelijkheid in de opgave.

#### Uitdagingen voor de samenwerking

Het kan veel tijd kosten en lastig zijn om te zorgen dat de onderlinge relaties goed zijn. Het gaat de verbinder vooral om de kwaliteit van de samenwerking en het netwerk. Daarom is het belangrijk om goed te blijven zien aan welke opgave je samenwerkt en aandacht te houden voor de inhoud en voortgang hiervan. Het is voor de verbinder soms lastig om beslissingen te nemen en door te pakken om van het sluiten van een compromis naar een gedragen beslissing te komen.



### Grenzeloze cartograaf

De grenzeloze cartograaf is betrouwbaar, brengt structuur aan en weet hoe een situatie in elkaar zit door goed te onderzoeken. Door verschillende vormen van dataverzameling geeft diegene een goed overzicht van alles wat er speelt en weet daardoor mensen en middelen te verbinden aan de opgave.

#### Herkenbaar gedrag

Een cartograaf is goed op de hoogte van de regels en houdt van heldere en transparante taal. Diegene is bekend met (innovatieve) theoretische en analysemethodes en vertelt graag over de manier waarop dingen moeten gebeuren. Een cartograaf zorgt voor een goed overzicht van de afspraken, een heldere planning en is vaak creatief in het verbeelden van het toekomstperspectief van de opgave.

#### Helpt in de samenwerking

De cartograaf levert een belangrijke bijdrage door het bieden van structuur en een overzicht van alles dat belangrijk is voor de opgave. Ook lastig meetbare aspecten, zoals het verwoorden van impact. Door grondig onderzoek weet de cartograaf precies hoe het zit en welke vragen er spelen. Diegene geeft orde om tot een andere oplossing of aanpak te komen of anders te verantwoorden.

#### Uitdagingen voor de samenwerking

De manier waarop we dingen doen, is voor de cartograaf vaak net zo belangrijk als de inhoud. Het kan zijn dat anderen zich daardoor minder betrokken voelen en het gevoel van de 'menselijke maat' wegvalt. Een plan kan te lang in de onderzoeksfase van een opgave blijven hangen. Daarom is het belangrijk dat de cartograaf de anderen in zijn/haar/hun gedachten meeneemt en rekening houdt met eventuele tijdsdruk die zij voelen.

## Grensdoorlatende onderhandelaar

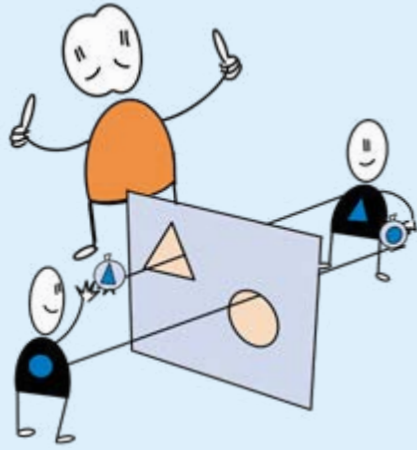
De grensdoorlatende onderhandelaar heeft een positieve uitstraling en houdt van een praktische en concrete aanpak die aansluit bij de opgave. Diegene voert plannen snel en goed uit en weet wat er op 'het spel staat' in de opgave. In de samenwerking laat de onderhandelaar de partijen duidelijk zien waarom en hoe ze elkaar nodig hebben.

### Herkenbaar gedrag

Een onderhandelaar is op de hoogte van de standpunten van alle betrokkenen. Diegene helpt de samenwerking door deze helder aan iedereen uit te kunnen leggen en met een concreet en praktisch plan te komen om samen besluiten te nemen. Een onderhandelaar is actiegericht en werkt goed onder tijdsdruk.

### Helpt in de samenwerking

De onderhandelaar is goed in het meekrijgen van alle partijen om tot een beslissing te komen waar iedereen zich in kan vinden. Hierin weet diegene de juiste mensen te betrekken. De onderhandelaar hakt op het goed moment knopen door met een praktische en concrete aanpak.

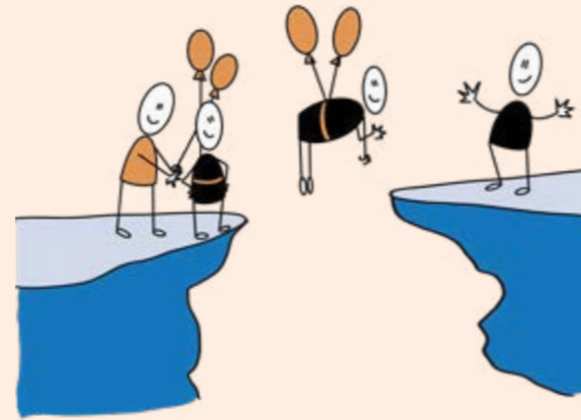


### Uitdagingen voor de samenwerking

Anderen voldoende tijd en ruimte geven om over de inhoud en het proces na te denken, vergeet de onderhandelaar soms. De complexiteit van een opgave is niet altijd terug te brengen naar doen of besluiten. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van de verandering van de opgave op de lange termijn. Het helpt als de onderhandelaar op momenten dat er weinig 'spannends' gebeurt ook betrokken blijft in het proces.

## Grensvernieuwende vinder

De grensvernieuwende vinder zoekt altijd naar nieuwe manieren en ideeën op plekken waar anderen niet kijken. De oplossingen zijn verrassend, maar kunnen anderen ook verwarrren. Door iedereen uit te nodigen om op een heel andere manier naar de opgave te kijken, zorgt de vinder voor verbinding en beweging in de samenwerking.



### Herkenbaar gedrag

Een vinder vindt altijd wel (nieuwe) oplossingen en laat vaak een ander 'geluid' horen, waar anderen nog niet aan hebben gedacht. Het horen van 'maar' en 'kan niet' verhogen de creativiteit van de vinder om te blijven kijken naar een alternatief idee. Een vinder loopt vaak vooruit in het laten zien van gedrag dat nodig is om werkenderwijs aan de opgave te werken in de vorm van verrassende ideeën.

### Helpt in de samenwerking

De vinder maakt het mogelijk om voorbij de complexiteit van de opgave te komen. Diegene zet het team in beweging door over grenzen heen te werken en creatief te denken. Dit zorgt ervoor dat betrokken partijen echt vernieuwende oplossingen bedenken of ander gedrag laten zien.

### Uitdagingen in de samenwerking

Door enthousiasme en creativiteit vergeet de vinder soms wat de andere spelers nu echt vragen en nodig hebben. Het is belangrijk om verbinding te houden met de praktijk binnen de opgave en er af en toe met afstand naar te kijken, zodat oplossingen uitvoerbaar en op te schalen zijn rekening houdend met de democratische waarden en wet- en regelgeving.

## Grensbewakende held

De grensbewakende held heeft een scherpe focus op de rol en verantwoordelijkheid van de overheid in de opgave. Diegene weet goed wat er moet gebeuren en is trouw aan wat we met elkaar hebben afgesproken. De held houdt die doelstellingen in het zicht om te zorgen dat deze een goede plek krijgen in de samenwerking, zowel binnen als buiten de overheid.

### Herkenbaar gedrag

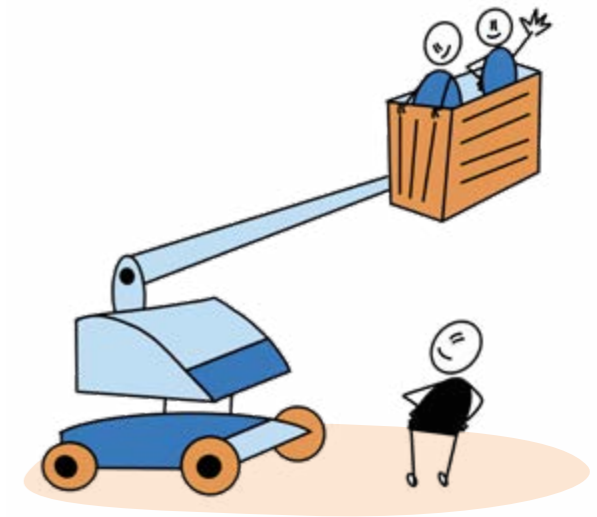
Een held weet goed de grenzen van wat wel en niet kan of wat bij 'de taak' hoort aan te geven. Diegene kent het samenspel tussen politiek, ambtenarij en samenleving en bewaakt de afspraken die met elkaar gemaakt zijn. De held zet instrumenten in die (wettelijk) zijn vastgelegd en waaruit blijkt welke rol en positie ieder hierin heeft.

### Helpt in de samenwerking

De held weet in lastige dilemma's het algemeen belang goed kenbaar te maken of te wijzen op oplossingen die lastig uit te voeren of ten nadele zijn van de eigen organisatie. De held staat voor afspraak is afspraak en is scherp op risico's en verantwoording, die een eerlijke en betrouwbare overheid raken.

### Uitdagingen in de samenwerking

Een valkuil van deze manier van werken is het soms vooral wijzen naar de ander. Dit kan een (negatief) effect hebben op de samenwerking rondom de opgave. De held heeft als uitdaging om onderweg doelen te ontdekken, bij te stellen en te onderzoeken waar diegene kan bewegen met de ander. Soms vraagt het beslissingen te nemen, die misschien niet direct binnen kaders, zoals de tijdsdruk of wet- en regelgeving vallen. Het is goed om te blijven bedenken wat er nodig is en wat het goede is om te doen.



DOEtip!

**VOORKEURSTIJLEN BINNEN JOUW TEAM**  
Samenwerken doe je niet alleen. In het opgavegericht werken heb je alle voorkeurstijlen nodig om samen te werken aan die opgave. Het programma *Grenzeloos Samenwerken* biedt de gelegenheid om hierover met jouw team in gesprek te gaan.

Door de online vragenlijst ontdekken jullie de individuele grenswerkersprofielen. Gebruik vervolgens de werkvormen om jouw eigen voorkeuren beter te leren kennen en samen te kijken naar de verschillende stijlen in jullie team. Met deze werkvormen kun je direct zelf aan de slag.

Klik hier voor meer informatie.





## Talentenplaatje maken

De directie NOVA binnen Rijkswaterstaat gebruikt proeftuinen om te experimenteren met nieuwe werkvormen en toepassingen. Een voorbeeld hiervan is het maken van talentenplaatjes. Voor opgaveteams zijn deze plaatjes een bruikbare vorm om de kwaliteiten van de verschillende teamleden in beeld te brengen en breder met elkaar te delen.

Het talentenplaatje is ontstaan uit het idee dat jij als mens centraal staat en iedereen talenten heeft. Door deze talenten te koppelen aan het werk kan een optimale verbinding gemaakt worden tussen talent, ambities en werkzaamheden. Het is waardevol om binnen het team op de hoogte te zijn van elkaars talenten en het gesprek hierover met elkaar aan te gaan.

Het NOVA Talentenplaatje is een digitaal visueel plaatje dat iedereen zelf kan aanmaken. Dit kun je individueel doen en als team. Het plaatje geeft een overzicht van jouw talenten, rol(en) in het team en persoonlijke drijfveren binnen jouw werk. Als je de talentenplaatjes gezamenlijk in een teamsessie maakt, kan je direct het gesprek samen aangaan rondom deze thema's.

Heeft iedereen binnen jouw team een talentenplaatje? Dan kun je dit gebruiken om te kijken welke talenten jullie op welke manier met elkaar kunnen inzetten. Zo kun je bijvoorbeeld een teamposter of smoelenboek maken voor een compleet overzicht.

Mail naar [nova@rws.nl](mailto:nova@rws.nl) voor meer informatie en vragen over het talentenplaatje.

### AAN DE SLAG MET JOUW TEAM

Samen aan de slag om talentenplaatjes te maken? Hiervoor kun je met jouw team de volgende stappen volgen:

- Geef een introductie over de talentenplaatjes en neem de groep mee in de opzet van de sessie.
- Verdeel het team in vier groepen. Het talentenplaatje bestaat uit vier onderdelen: rol, talenten, quote en missie. Elk groep begint bij een ander onderdeel.
- Ga per onderdeel in de kleinere groepen met elkaar in gesprek om samen jullie individuele talentenplaatjes in te vullen. Afhankelijk van de opzet en de groepsomvang kan het helpen als er per groepje een begeleider is, die het gesprek op gang brengt en meedenkt in de mogelijkheden.
- Draai de groepjes net zolang door tot elk groepje alle onderdelen heeft gehad.
- Sluit gezamenlijk af en bedenk als groep wat jullie met de talentenplaatjes kunnen en willen doen.
- Maak samen afspraken over het delen van de talentenplaatjes. Teamleden zijn eigenaar van hun eigen talentenplaatje.

Aan de slag!

Directie RWS NOVA heeft twee inspiratieboekjes gemaakt van het Talentenplaatje om zelf mee aan de slag te gaan. Daarnaast hebben zij een interessante verkenning gedaan naar het Team van de Toekomst die jou kan helpen in de organisatie rondom jouw opgaveteam.



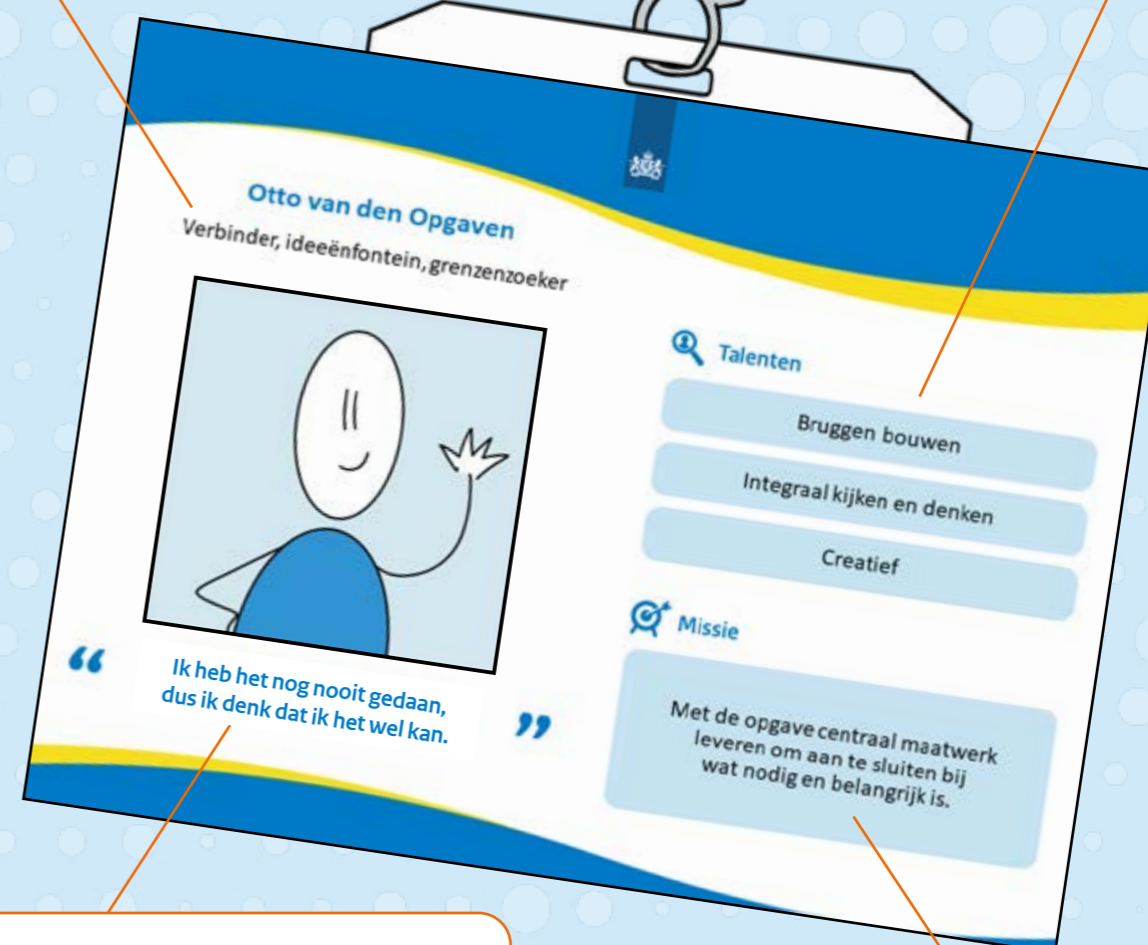
Klik hier om het materiaal te bekijken.

### ROL IN HET TEAM

Welke rol heb jij in het team? Probeer hiervoor buiten jouw functie te denken. Welke andere rollen vervul je automatisch/onbewust in het team? Kies er één tot maximaal drie.

### TALENTEN

Waar ben jij goed in? Wat is echt jouw kracht? Waarvoor vragen mensen jou om hulp? Antwoorden op deze vragen geven jou talenten weer. Noem er één tot maximaal vier talenten.



### QUOTE

Dit is een uitspraak die jij persoonlijk doet en die jouw persoonlijke missie op werk weergeeft. Waar krijg jij energie van? Wat is jouw drijfveer? Wanneer is jouw werk volgens jou geslaagd? Geef de quote in één zin weer.

### MISSIE

Hier komt jouw persoonlijke missie: de specifieke aspecten van de gezamenlijke missie waar jij je hard voor wilt maken. Wat vind jij het belangrijkste doel van waar jullie als team voor staan? Wat wil jij hiervan morgen inzetten?



## Kruisende kwaliteiten

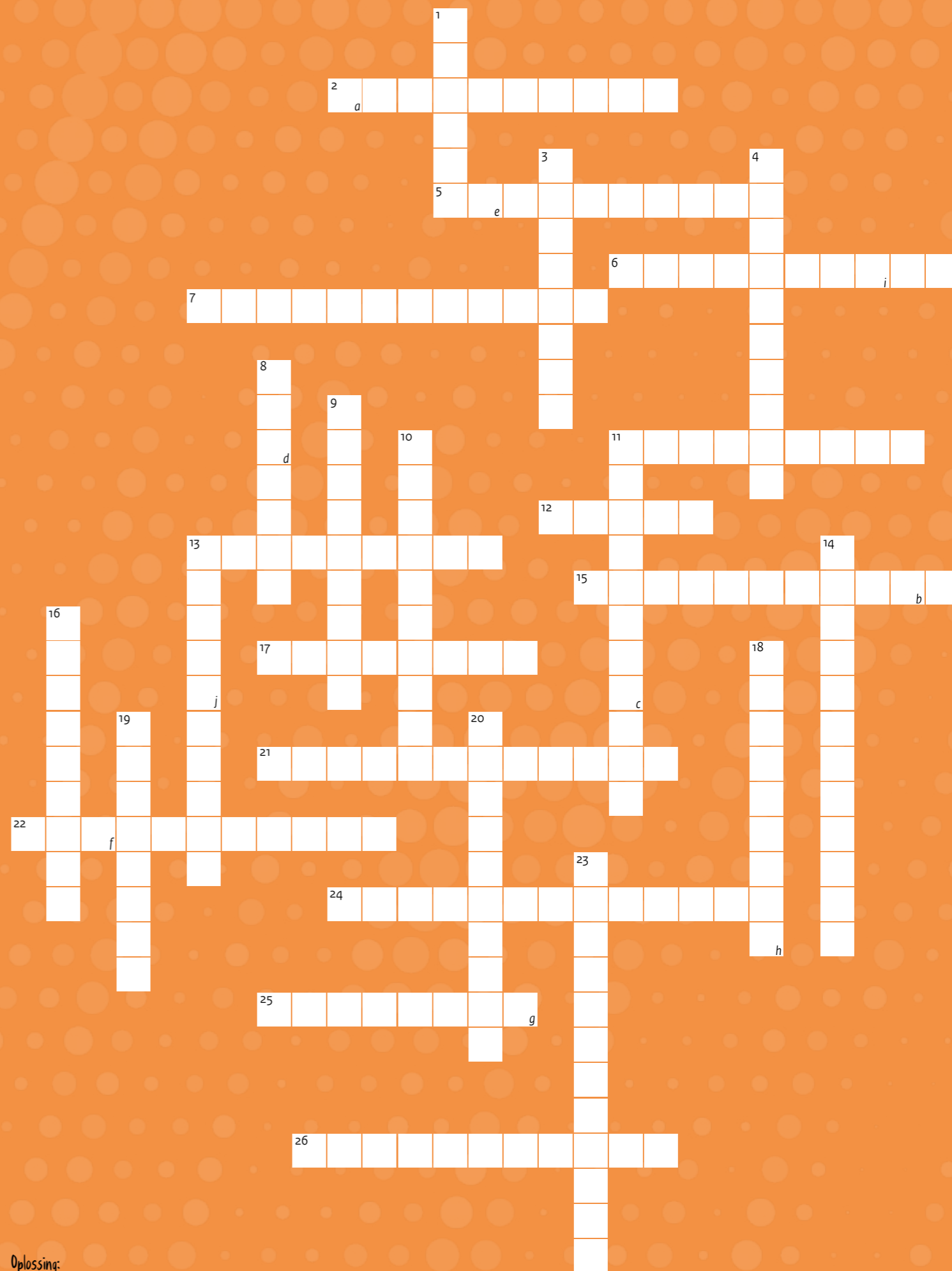
Hoe meer verschillende talenten in het team, hoe meer kwaliteiten om in te zetten in het werken aan een opgave. Binnen een groep mensen is de kans groot dat bepaalde talenten elkaar doorkruisen of verbonden zijn aan elkaar. Soms heb je ook een talent in de groep, dat juist helemaal in de andere hoek staat. Laat jouw hersenen kraken en vind alle talenten in deze puzzel.

### HORIZONTAAL

- 2 Vernuftig, ingenieus
- 5 Ander woord voor volharden
- 6 Bereid om jouw medemens te helpen of van dienst te zijn
- 7 Ben je als je veel zorg besteedt aan hetgeen je te weten wilt komen
- 11 Opstapelen, bouwen, aan elkaar voegen, ordenen
- 12 Dat wat grappig, geestig, om te lachen is
- 13 Met aandacht horen
- 15 Moeite doen om te leren hoe iets werkt of in elkaar zit
- 17 Gemakkelijk aanpasbaar naargelang de omstandigheden veranderen
- 21 Heeft iemand die goed is in talen
- 22 Oorspronkelijke betekenis: van organen voorzien, orgelspelen
- 24 Afdingen, pingelen, sjacheren
- 25 Lettertekens neerzetten
- 26 Bonafide, goudeerlijk

### VERTICAAL

- 1 ..... is een schone zaak
- 3 Scherp beoordelend
- 4 Onderzoekend, ontledend
- 8 Oorspronkelijke betekenis: het ding naar een ambt
- 9 Een gerichte actie
- 10 Iets doen geloven door klem van woorden
- 11 Inspannen om een gezamenlijk resultaat te bereiken
- 13 De mate waarin iemand trouw is aan iets of iemand
- 14 Heeft iemand die inzicht heeft in het gedrag van de mens
- 16 Overdragen, afvaardigen
- 18 Doelmatig, werkzaam
- 19 Nieuwe dingen te bedenken en/of maken
- 20 Oorspronkelijke betekenis: inademen, inblazen.
- 23 Ergens vol van zijn en motivatie hiervoor tonen



Oplissing:

a b c d e c f b g h i j b g h

Klik hier om de oplossing te controleren.

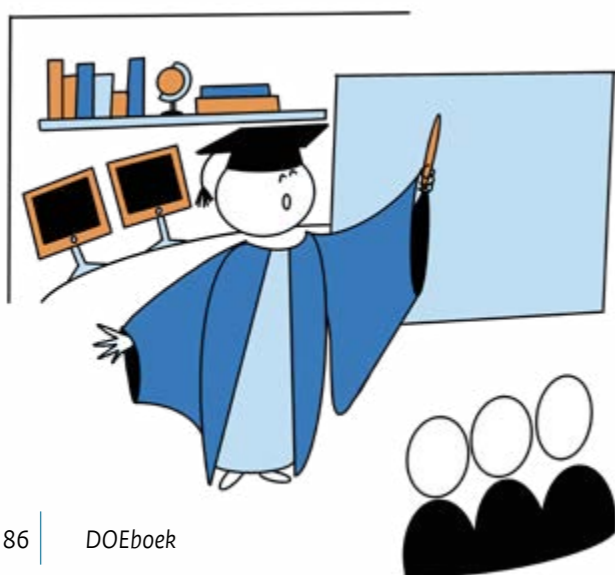


## Opgavegericht teamleren

Werken aan een opgave vergt een andere manier van werken voor jou, maar ook voor het werken in een team. Het uitgangspunt is dat iedereen evenveel eigenaar is van de opgave, elkaar de ruimte geeft om ieders werk te doen in het team en respect heeft voor de grenzen en belangen van ieder teamlid. Opgavegericht werken vraagt van de leden van een opgaveteam dat zij zelf hun talenten, kennis en vaardigheden inbrengen om te komen tot nieuwe perspectieven. Hierdoor bouwen ze aan hun collectieve intelligentie: samen zoeken naar hoe zij de opgave het beste verder kunnen brengen.

Opgavegericht werken vraagt van het team om samen te leren. Het werken aan die opgave gaat hand in hand met het leren en vraagt om een goed evenwicht. Het is aan jullie als team om continu te kijken naar de balans tussen het werken aan de inhoud en de reflectie op jullie proces.

In hun boek 'Opgavegericht teamleren' beschrijven Bob Houtkamp, Manon Ruijters en Cees Anton de Vries het proces van het leren als team in het opgavegericht samenwerken. De gelegenheid om te leren kun je vergroten door leren onderdeel te maken van jullie werken aan de opgave. Het boek geeft acht centrale vragen mee om hierbij te helpen. Door deze vragen te bespreken in het team en terug te laten komen in jullie reflecties bevordert je het collectieve leerproces.



**1 WAT HEBBEN WE TE DOEN?**  
Neem de tijd om samen af te wegen wat de opgave van je vraagt, wie je nodig hebt aan tafel en hoe jullie willen samenwerken.

**2 WAT IS ONZE AMBITIE?**  
Waar staan we samen voor en hebben we hierover een gezamenlijk beeld? Het is belangrijk om die ambitie gezamenlijk te maken en te verbinden met ieders persoonlijke ambitie.

**3 WAT IS ONZE NORM?**  
Wanneer doen we het eigenlijk goed? Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua ethiek en energie? Vragen over wat goed werk is in de opgave waar het team aan werkt, blijven vaak onbeantwoord. Zonder een norm heb je geen basis voor reflectie. Hier gaat het om de interactie tussen jouw eigen gedrag en wat wel of niet werkt.

**4 HOE DOEN WE HET NU?**  
De balans vinden tussen tijd voor reflectie en tijd voor de opgave. Als we te veel reflecteren staat de opgave te lang stil. Als we te snel doorgaan, laten we mogelijk steken vallen in het proces en is er geen tijd voor verbetering.

**5 WAT OOGSTEN WE?**  
De meesten vinden beginnen aan iets veel leuker dan iets afronden. Het vieren van iets dat goed ging of afsluiten van iets dat niet zo goed ging, is geen vanzelfsprekendheid. Waar richt je je op als je terugkijkt: wat er goed was of waar we steken hebben laten vallen?

**6 WAAROM WERKT HET (NIET)?**  
Er zijn momenten in het werken aan de opgave dat je beter even stil kunt staan om tijd te nemen te onderzoeken waarom het boven of onder verwachting werkt. Wat is er aan de hand? Zorg hierbij dat je, wanneer dat kan, je zo dicht mogelijk bij de opgave blijft in jouw onderzoek.

**7 HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?**  
Als je nieuwe inzichten hebt ontdekt: hoe pak je die dan vast? Hoe geef je ze zo vorm dat ze helpen in jullie eigen praktijk of dat ze houvast geven in andere partijen?

**8 HOE ONTWIKKEL IK NIEUW PERSPECTIEF?**  
Als je merkt dat we er met onze huidige manier van kijken simpelweg niet komen, dan moeten we fundamenteel van perspectief en aanpak veranderen om de opgave verder te brengen. Dat vergt een radicaal andere manier van werken. Dat vraagt van ieder teamlid om om te kunnen gaan met het gevoel van ongemak en om openheid daarover naar de teamleden.

Als de druk hoog is, gaan we vaak meteen aan de slag. We nemen geen tijd voor reflectie en komen al doende onderweg constant nieuwe uitdagingen tegen. Vooraf is er geen plan gemaakt, omdat de opgave te onvoorspelbaar is, de uitdaging te innovatief en er geen tijd voor lijkt te zijn. Wanneer we niet bewust tijd en ruimte maken om het leren onderdeel te maken van de werkwijze, vindt het leren ook impliciet plaats. Dit expliciet maken van het leren kan op de volgende momenten:

- **Bij de start**  
Wanneer jullie als team de klokken gelijkzetten
- **Bij het vastlopen**  
Het proces staat automatisch stil of jullie zetten het stil en gaan aan het werk om weer op dezelfde lijn te komen
- **Bij het afronden**  
Alle opgedane kennis en inzichten worden verzameld en de losse eindjes worden afgehecht

### Leestip!

In dit interview delen **Daan de Kruijf**, programma-manager Sustainability Skills bij Coöperatie Leren voor Morgen en **Manon Ruijters**, lector professionele identiteit en organisatieontwikkeling bij Aeres Hogeschool Wageningen, hun gedachten en ideeën over het leren en ontwikkelen in gezamenlijke veranderopgaven. Leren is volgens hen het startpunt en niet het eindpunt en daarom zo belangrijk voor veranderopgaven.

Klik hier om het interview te lezen.



### Leestip!

Het boek 'Opgavegericht teamleren: samen werken aan een groter goed' van **Bob Houtkamp, Manon Ruijters en Cees Anton de Vries** speelt in op twee belangrijke maatschappelijke bewegingen: klanten en afnemers die steeds meer co-creator worden en professionals die opnieuw zoeken naar betekenis, die werk willen doen dat maatschappelijk relevant is én dat hen zelf helpt te ontwikkelen. Het door de auteurs ontwikkelde model voor opgavegericht teamleren sluit hierop aan. Het boek geeft praktische handreikingen en werkvormen om als team te leren in het werken aan een opgave.

Klik hier voor meer informatie over het boek.



## EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN (EHBO)

Werken aan een opgave met elkaar als opgaveteam vraagt om ruimte geven voor het teamleren met elkaar. Waar je zelf misschien anders gaat handelen, dan je daarvoor deed of gaat samenwerken op een manier die je niet eerder zo kende, lopen jouw opgaveteamliden wellicht met dezelfde soort vragen daarover rond als jij. Juist door jullie twijfels, gedachten en vragen met elkaar te delen, zorg je ervoor dat jullie samen op zoek kunnen gaan naar antwoorden. Daarmee vergroot je jullie collectieve leren als opgaveteam.

Programma Grenzeloos Samenwerken heeft een kaartenset Grenzeloos Samenwerken gemaakt rondom verschillende onderwerpen binnen het werken aan een opgave. Elk onderwerp is opgedeeld in een aantal kaarten die je meer vertelt over dat onderwerp en de kaarten bevatten vragen die je aan het denken kunnen zetten. Je kunt de vragen gebruiken om jouw eigen gedachten of twijfels te bevragen en je kunt ze inzetten om met elkaar in gesprek te gaan.

Eén van de onderwerpen binnen de kaartenset is 'Opgavegericht teamleren' naar het gelijknamige boek van Bob Houtkamp, Manon Ruijters en Cees Anton de Vries. Bij alle acht centrale vragen die het boek beschrijft om te helpen het leren te vergroten bij het opgavegericht werken vind je in de kaartenset vragen om samen in jouw opgaveteam te bespreken.

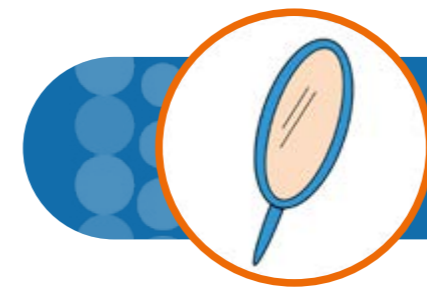
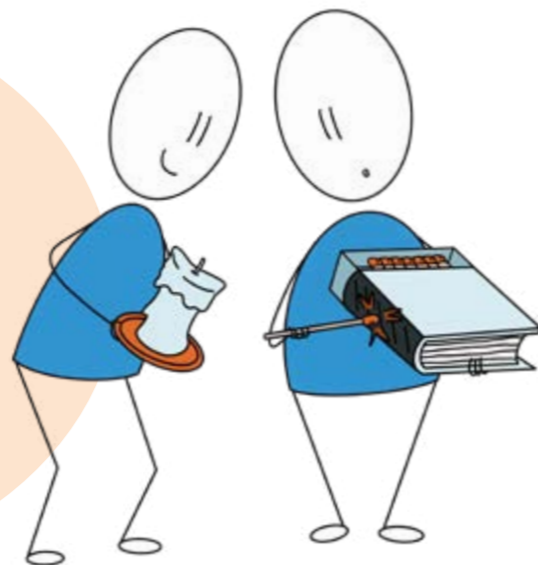
Zelf aan de slag met de kaartenset Grenzeloos Samenwerken? Vraag een set aan via [grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl) of klik hier om de digitale versie te downloaden.



EHBO

"Leren is niet het vullen van een vat, maar het ontsteken van een vuur."

- William Butler Yeats



## Bewust afscheid nemen

De samenstelling van een opgaveteam doe je niet zomaar. Je denkt na over het opdrachtgeverschap, de kennis en vaardigheden die nodig zijn en het netwerk dat moet worden ingezet. Wat zijn de juiste teamleden om samen de opgave verder te brengen? De teamleden vullen elkaar aan en het werken in het team vraagt ook om onderling vertrouwen en het kunnen inspelen op elkaar.

### VERANDERINGEN DOOR DE OPGAVE

Soms vraagt het werken rondom de opgave zelf om een andere samenstelling van het team. Misschien duurt een opgave langer dan eerder verwacht of verandert er iets aan de inhoud. Zitten nog wel de juiste organisaties en mensen aan tafel? Kunnen we met dit team de juiste kennis, kwaliteiten en vaardigheden inzetten om de opgave verder te helpen? Zitten we in een andere fase en vraagt dat een andere aanpak en een ander team?

### VERANDERINGEN BINNEN HET TEAM

De oorzaak van de verandering kan ook binnen het team liggen. Eén van de teamleden krijgt een nieuwe baan of heeft langdurig verlof. Misschien voelt iemand zich niet meer professioneel of persoonlijke betrokken bij de opgave. Is er misschien iets veranderd binnen het netwerk van spelers rondom de opgave? Wat doet dat met jullie samenstelling en welke keuzes maak je daarin als team? Overdenkingen in deze situatie:

- Vraag ik gewoon een vervanger?
- Maak ik gebruik van de gelegenheid om de samenstelling van de groep te wijzigen?
- Wat gaan we het meeste missen?
- Wat was de meerwaarde van dit teamlid?
- Wat betekent dit voor de andere teamleden?



### WAT HEEFT DE OPGAVE NODIG?

Dit soort ontwikkelingen vraagt om het bewust afscheid nemen van een of meerdere teamleden of misschien zelfs wel een hele andere insteek van het opgaveteam. Het helpt om met elkaar na te denken over deze vragen:

- Wat heeft de opgave op dit moment nodig?
- Wat gaat de opgave in de toekomst verder brengen?
- Welke onafhankelijke kennis, vaardigheden en netwerken zijn noodzakelijk?
- Welke opgedane ervaringen helpen ons voor de beslissing nu?
- Is er misschien een kleinere samenstelling nodig of vraagt het juist om meer aangesloten organisaties en kennis?

Een andere samenstelling van het team kan zorgen voor nieuwe ideeën, opschudden van ingesloten patronen en het toevoegen van kennis en vaardigheden, die tot op heden misten. Nieuwe teamleden wegwijs maken en informeren over hoe de dingen in elkaar zitten, kan weer nieuwe inzichten opleveren en de productiviteit verhogen. Het (blijven) zoeken naar jullie gemeenschappelijke ambitie als team en als teamlid voor de opgave is en blijft dus belangrijk. Dit is een continu proces.



## Teamleaderschap

Waar een team is, is leiderschap. Of er nu formeel een leider is aangesteld of dat een team besluit om als gelijken samen te werken: er is altijd leiderschap aanwezig of vraagstukken die om leiderschap vragen. Ieder teamlid draagt bij aan het teamleiderschap. Ook als je voor jouw gevoel hier niets concreets aan doet. Een 'leider' moet namelijk ook de ruimte krijgen binnen een groep om te 'leiden' en er moet binnen de groep altijd initiatief worden genomen.

Bespreek met jouw team hoe jullie leiderschap een plek geven of hebben gegeven binnen jullie samenwerking. De gedachten en ideeën hierover van alle teamleden helpen om jullie samenwerking effectief vorm te geven en de onderlinge omgang prettiger te maken. Karin Derksen (auteur van het boek Goed Teamwerk) heeft hiervoor de volgende werkvorm gemaakt.

### BENODIGDHEDEN

- Stapel post-its
- Pennen
- Schaar

### AANPAK

- Knip de vragenkaarten uit dit DOEboek of download de kaarten via de QR-code, print ze en knip ze dan uit.
- Leg de kaarten in het midden op tafel. Pak een willekeurige kaart en bespreek die met elkaar. Of kies uit de set samen een paar kaarten die je wilt bespreken.
- Elk teamlid schrijft vervolgens eerst individueel een reactie op een post-it, per vraag die je wilt bespreken als team.
- Inventariseer alle antwoorden (post-its).
- Ga samen na wat behulpzaam is in de manier waarop jullie nu het leiderschap vormgeven, wat belemmerend is en wat het aandeel van elk teamlid daarin is.
- Maak concrete afspraken over hoe jullie het leiderschap (nog) beter vorm gaan geven.
- Spreek ook af hoe jullie dit gaan volgen en wanneer jullie dit evalueren.

Praktijkverhalen, lessons learned en bouwstenen voor succes op het vlak van werken aan toekomstbewust handelen. Dit en meer komt naar voren in de podcastreeks **Leiders van de Toekomst** van **Kessels & Smits**. Aan de hand van hun kompas stellen verschillende 'leiders van de toekomst' zich voor en geven woorden aan hoe het 'leven' van dat kompas vorm krijgt in de werkpraktijk.

Luistertip!



Klik hier om de podcast te beluisteren.

Klik hier om de vragenkaarten te downloaden.

Wie neemt het voortouw in jullie team?



Wie beslist uiteindelijk?



Hoe goed worden jouw kwaliteiten benut?



Hoe behulpzaam is het leiderschap?



Welke knelpunten/valkuilen zie je in het leiderschap?



Ga je met meer/minder energie jullie overleg uit? Wat zegt dat over het leiderschap?



Welke rol vervul jij in jullie team?



Hoe tevreden ben je met het resultaat van jullie team en welk leiderschap helpt hierbij?





## Het opgaveteam van DG Ondernijning

De drie programma-directoraten-generaal Stikstof, COVID-19 en ondernijnde criminaliteit zijn de enige in hun vorm die de Rijksoverheid rijk is. Edith Heijting is vanaf het begin van het programma-DG Ondernijning (DGO) werkzaam als programmadirecteur. Werken aan de aanpak van georganiseerde, ondernijnde criminaliteit betekent het werken aan een opgave die continu in beweging is binnen een divers spelersveld. Hoe ga je daarmee om als opgaveteam? In dit interview deelt Edith haar ervaringen met opgavegericht werken.



### Aan welke opgave werkt DG Ondernijning?

“Vanuit de Rijksoverheid werken we met DG Ondernijning aan het duurzaam bestrijden van georganiseerde criminaliteit en de ontwrichtende effecten daarvan op de samenleving. We zien dat georganiseerde criminaliteit de afgelopen jaren stevig geworteld is in de Nederlandse samenleving. Dit tast de rechtstaat aan. Als overheid zijn we daar lange tijd te naïef in geweest, en dat is de afgelopen jaren pijnlijk duidelijk geworden door verschillende gewelddadige incidenten. Door te bouwen aan een duurzame samenwerking en een sterk en flexibel netwerk van interdepartementale, internationale, nationale, lokale partners en private partijen kunnen we de georganiseerde, ondernijnde criminaliteit samen aanpakken. We richten ons op preventie en repressie, het verstoren van criminele verdienmodellen en andere randvoorwaarden die Nederland aantrekkelijk maken voor de georganiseerde misdaad. Met het netwerk van partners, onze ‘partners in crime’ zetten we daar samen op in.”

### Hoe is het DG Ondernijning georganiseerd?

“Ondernijning is begonnen als een programmadirectie binnen het Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandaving (DGRR). De moord op advocaat Derk Wiersum in 2020 maakte de noodzaak voor de aanpak van de georganiseerde criminaliteit extra pijnlijk duidelijk. Er kwam extra geld vrij vanuit het kabinet en

de instelling van een programma DG Ondernijning werd een feit. De collega's binnen het bestuursdepartement die al werkzaam waren op de dossiers die raakten aan het onderwerp, werden onderdeel van de ondernijningsaanpak en gingen werken voor het nieuwe DG. Ze bleven formeel op hun bestaande functie elders in het bestuursdepartement, maar de dossiers werden onder de verantwoordelijkheid van het nieuwe DG gebracht. Als nieuwe programmadirecteur-generaal van DG Ondernijning kreeg Annemieke van Dam ook een plek in de bestuursraad van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Op haar eerste dagen als DG Ondernijning werd ze nog gebeld welke kluisjes er voor haar medewerkers beschikbaar waren. Dan besef je hoe veel er komt kijken bij het oprichten van een nieuw DG.”

### Hoe hebben jullie het team rondom jullie opgave ingericht?

“Het programma is ingericht in een aantal deelopgaven: preventie, criminele geldstromen, internationale allianties en ondernijningsbeleid. Daarnaast is er een programmabureau dat de brede thema's oppakt: strategische programmering en voorbereiding van belangrijke gremia in de ondernijningsaanpak, kennis, gegevensdeling. De teams worden inhoudelijk aangestuurd door een programmamanager. Het MT bestaat naast de DG uit nog drie directeurs. In 2021 zorgde de dood van Peter R. de Vries ervoor dat de

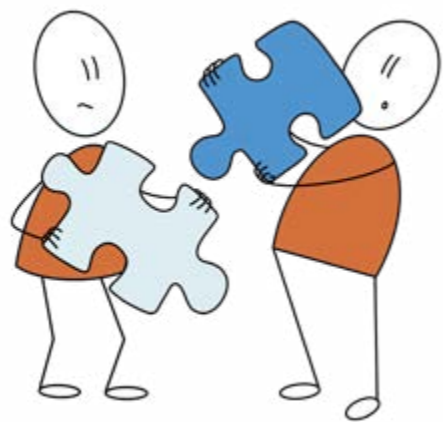


urgentie nog meer voelbaar en zichtbaar werd. Er werd opnieuw meer en nu ook structureel geld beschikbaar gesteld voor de aanpak van ondermijning. De integrale ondermijningsaanpak werd daarmee groter en breder. Dat zorgde ook voor een forse instroom van nieuwe medewerkers.

Deze medewerkers werden in 2022 ondergebracht in de medewerkerspool binnen DGO. In onze vacatures zoeken we nadrukkelijk naar mensen met een breed blikveld, die intrinsiek gemotiveerd zijn voor deze urgente maatschappelijke opgave. We vragen ook om flexibiliteit, want dat is nodig voor het werken in een nieuw soort construct, zeker binnen zo'n grote organisatie. Daarnaast zijn we steeds op zoek geweest naar medewerkers die vanuit de samenwerkingspartners bijvoorbeeld via een detachering mee kwamen werken en bieden we ook ruimte voor rijkstrainees en stagiaires. Bovendien zijn er collega's vanuit aangrenzende directies of DG's die tijdelijk meehelpten aan onze opgave omdat ze werken aan gerelateerde dossiers of relevante kennis en ervaring hebben. In totaal werken we nu met zo ongeveer 50-60 personen aan de opgave binnen het departement, maar dit fluctueert dus nogal. Daarnaast werken we natuurlijk intensief samen met al onze partners, want zij moeten uiteindelijk invulling gaan geven aan de opgave."

#### Hoe hebben jullie het opgaveteam binnen DG Ondernijning samengesteld?

"De medewerkers zijn dus afkomstig van oorspronkelijke dossiers, maar ook zijn er nieuwe medewerkers aangetrokken en werken er mensen tijdelijk mee. Het was en is in de praktijk puzzelen met de ondersteunende systemen en processen om de programmaorganisatie



goed werkend te krijgen. Maar dat is gaandeweg gelukt. Voor deze nieuwe manier van werken en voor het inrichten van een opgaveteam is geen blauwdruk. Mijn beeld is dat het overall net wat anders werkt. DG Oekraïne heeft van onze ervaringen geleerd, maar het speelveld en daarmee ook hun opgaveteam zijn heel anders dan bij ons. Daarom is het ook zo belangrijk dat je flexibel bent als organisatie."

#### Hoe kijk jij naar de samenwerking binnen en buiten het DG?

"Voor de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit is werken met de opgave voor ogen en in verbinding met de partners in het speelveld van groot belang. DGO probeert transparant en in nauwe verbinding met de partners te werken. We werken echt gezamenlijk met de partners, zoveel mogelijk vanuit een gedeelde koers en visie, voorbij de afstemming. We zijn in de samenwerking natuurlijk niet op nul begonnen. Met veel samenwerkingspartners werkten we al samen. Dat maakt de samenwerking makkelijker, want je kent elkaar al. Soms zelfs al persoonlijk. Je kent elkaars organisaties, belangen en wijze van samenwerken. Maar in het opgavegericht werken vanuit DGO proberen we echt integraliteit aan te brengen, en te zorgen dat alle facetten van de aanpak zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd."

#### Wat vraagt het werken in het opgaveteam van jou als programmadirecteur?

"Werken aan een opgave vraagt ook iets van leiderschap: ruimte creëren, vertrouwen geven en verbindingen houden onderling en met partners. Voor mij persoonlijk is het in mijn brede portefeuille ook belangrijk dat je je bewust bent dat niet alles meteen goed gaat en dat dat ook mag. Je bent immers met elkaar op weg. Tegelijkertijd maken we wel tempo – we zijn bezig met een urgent maatschappelijke opgave, daar is geen tijd op te verliezen."

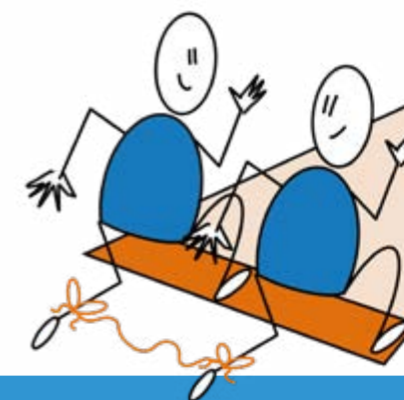
#### Wat maakt het samenwerken rondom een opgave soms lastig?

"Werken rondom een opgave is echt anders dan werken zoals we dat 'gewend waren' om te doen. Wat we doen

en hoe we het willen doen, past niet altijd in de mal van de bestaande organisaties. Je moet afwijken van die mal van bestaande kaders, regels en procedures door zelf gevonden geitenpadjes te bewandelen. Ik noem dat de vele rafelrandjes die je allemaal moet zien af te knippen om goed gericht te kunnen werken aan de opgave. Opgavegericht werken vraagt soms om maatwerk en oude patronen doorbreken. Samenwerken is echt iets anders dan alleen maar met elkaar afstemmen. Leuk was het dat we onze ervaringen hebben kunnen horen vanuit DG Stikstof en weer kunnen delen met de collega's die DG Oekraïne gingen inrichten."

#### Welke tip wil jij meegeven over het inrichten van opgaveteams?

"Je wilt het snel op de rit zetten en dat doen met mensen met verstand van zaken. Ik had graag een 'mee-ren-team' gehad. Collega's van P&O, financiën/control, interne communicatie en iemand die snel een compleet programmaplan schrijft. Dit alles om het programma beter te stutten. Dat is ook mijn tip en dat gun ik iedereen die een complexe maatschappelijke opgave begint: een eigen mee-ren-team."



Zuiderlijke Land- en tuinbouworganisatie (ZLTO) is als belangenvereniging de schakel tussen boeren en tuinders, de overheid, het bedrijfsleven en de maatschappij. In deze podcast gaat verslaggever Ewout de Bruijn in gesprek met vertrouwenspersoon Femke van de Plas van ZLTO en met politieagent Rick Pagie over een proef die zij gestart zijn om boeren en tuinders bewust te maken van de gevaren van ondermijning in het buitengebied.

Klik hier om de podcast te beluisteren.

#### Luistertip!



#### Achtergrond

Nederland tegen georganiseerde misdaad  
Georganiseerde misdaad heeft een grote impact op de samenleving. DG Ondernijning werkt als speler samen met haar partners op het speelveld rondom de aanpak tegen de georganiseerde misdaad. Bekijk hun website voor meer informatie over de aanpak en hun samenwerking.

Klik hier om de website te bekijken.



## EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN (EHBO)

Ken je dat? Een overleg binnen jouw team waarin er veel heen en weer wordt gepraat en jullie niet echt tot een duidelijke beslissing komen? Verschillende meningen en belangen kunnen het lastig maken om samen een knoop door te hakken. Want hoe bepaal je nu waar je samen voor gaat?

**Tip! Maak met elkaar afspraken over hoe jullie samen besluiten nemen.**

Hieronder een aantal ideeën:

### 1. Consensus: het hele team is het eens

Verzamel alle verschillende mogelijkheden en bespreek de voor- en nadelen. Het doel is om tot een gedeeld besluit te komen, waarin iedereen zich kan vinden.

### 2. Consent: als iemand een groot bezwaar heeft, spreekt diegene zich uit

Het is belangrijk dat het uitspreken van bezwaar inhoudelijk onderbouwd kan worden. Onderzoek met elkaar waar het bezwaar precies zit en kijk of het misschien weggenomen kan worden om toch tot een besluit te komen.

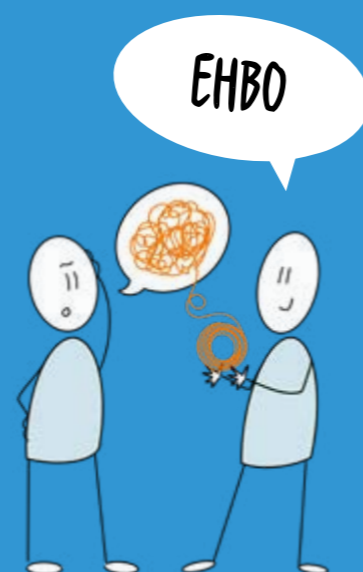
### 3. Deskundigen: één of meer deskundigen in het team nemen het besluit

Deze aangestelde teamleden luisteren naar de ideeën, mogelijke oplossingen en voor en tegens van iedereen. Op basis daarvan geven zij een expertadvies waarop de leiding besluit en het team erop vertrouwt dat deze deskundigen een goede keuze maken.

### 4. Stemmen: de meerderheid aan stemmers bepaalt

Wil je snel tot een besluit komen? Dan is dit de manier. Let er wel op dat je aandacht besteedt aan het gezichtspunt van de tegenstemmers. Als iemand het gevoel heeft dat zijn/haar mening gehoord is en serieus in overweging is genomen, kan diegene over het algemeen prima uitvoering geven aan een besluit dat afwijkt van de eigen keuze. Een tegenstem komt regelmatig voort uit oprechte betrokkenheid en mogelijke zorgen. Maak daarom gebruik van de stem van de minderheid om het besluit krachtiger te maken. Hoe kan het besluit aangepast worden, zodat de minderheid hierin mee kan gaan?

Bron: 'Goed Teamwerk' van Karin Derksen en 'Deep democracy' van Jitske Kramer



Kijktip!

Organisatieadviseur **Patrick Lencioni** neemt je in zijn boek **'De vijf frustraties van teamwork'** mee in de vijf belangrijkste valkuilen binnen het werken in een team. In deze video zie en hoor je Lencioni zijn theorie zelf uitleggen en toelichten met praktische voorbeelden.



Klik hier om de video te bekijken.

## De zeven vinkjes van een opgaveteam

Journalist Joris Luyendijk schetst in zijn boek 'De zeven vinkjes' de kenmerken van een kleine groep Nederlanders, die naar zijn zeggen de baas spelen over Nederland. Zijn betoog is vooral hoeveel levenservaring deze '7-vinkers' eigenlijk missen voor een bredere kijk op dingen en om echt te doen wat voor de samenleving nodig is.

Geïnspireerd door de vinkjes uit het boek, maar met de opgave centraal en het doel om Nederland beter te maken: welke zeven vinkjes zouden juist kunnen bijdragen aan opgavegericht werken?



### BREED 'OPGELEID'

Het helpt als de teamleden ieder een andere achtergrond hebben vanuit **opleidingen en ervaringen**. Praktisch vs. theoretisch, 'streetwise' vs. boekenworm en vanuit verschillende invalshoeken. Dit vergroot de veel- en verscheidenheid aan kennis en vaardigheden binnen het team.



### SPREK DE TAAL DIE NODIG IS

Aansluiten bij de opgave door de **taal te spreken** die nodig is en past bij degene(n) waar het om gaat. Hoe duidelijker en gerichter, hoe beter.



### GEWOON ZIJN WIE JE BENT

**Diversiteit** in houding, denken en doen in een opgaveteam is essentieel. En hoe meer je kunt zijn wie je bent, hoe beter je daarmee aan de slag kunt gaan. Hoe meer je kunt zijn wie je bent, hoe beter het opgaveteam daarvan kan profiteren.



### WOONPLAATS: NEDERLAND

Opgaven spelen door het hele land, in elk domein en vele gebieden. Ze beperken zich niet tot en overschrijden grenzen. We werken om Nederland een beetje beter te maken en zien **het gehele land** dan ook als het speelveld om aan de opgave te werken.



### CULTUREEL DIVERS

Inleven in datgene waarvoor en voor wie je het doet, is een uitgangspunt bij opgavegericht werken. De inbreng van **verschillende culturen** in het team schept ruimte om elkaar hierin mee te nemen en de blik te verruimen naar de opgave.



### LEVENSERVARING

In het werk speelt de ervaring van thuis en vroeger een belangrijke rol in hoe je nu naar zaken kijkt. Deze **levenservaring** geeft inzichten mee voor het werken aan de opgave.



### OPGAVE CENTRAAL

In alles wat het team doet en in elke keuze die er wordt gemaakt, blijft één uitgangspunt altijd staan: de opgave staat centraal. De **motivatie** om de opgave echt verder te willen brengen, dat is wat ertoe doet.





## Maak er een punt van

Hoe groot de wil en wens ook is, soms is het door de waan van de dag lastig om tijd en ruimte te maken om af te wegen of we nog wel 'het goede' aan het doen zijn. Klopt dat nog wel met wat we willen bereiken en past het bij wat nodig is?

Opgavegericht werken is zo makkelijk nog niet. Het vraagt een andere manier van (samen)werken en van de klokken gelijk houden. Zitten jullie wel op één lijn binnen het team? En zetten jullie de juiste dingen in in jullie samenwerking?

Maak er een punt van om regelmatig tijd te maken in jullie samenwerking om na te denken en te sparren over jullie opgaveteam. Zet het bijvoorbeeld als vast onderdeel op jullie agenda. Deze vragen kunnen je daarbij helpen als het gaat over het team.

- Wat is de ambitie die wij als team bij de opgave hebben?
- Wat is ieders bijdrage aan jullie gedeelde opgave?
- Hoe lukt het ons om ieder teamlid zo goed mogelijk in te zetten op basis van zijn talenten?
- Hoe is de balans voor iedereen in het werken aan de opgave en andere werkzaamheden?
- Welke belang heb ik bij de opgave en dit team?
- Wat doen we als we onze huidige benadering zouden moeten wijzigen?

### Tip!

Beantwoord de vragen eerst voor jezelf voor je ze samen in een groep bespreekt.

## Checklist: het opgaveteam

Gebruik deze checklist om voor jouw opgaveteam te kijken hoe het ervoor staat aan de hand van de informatie die je hebt opgedaan bij dit thema. .

	JA	NEE
• Hebben we een gedeeld beeld van de opgave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weten we wie er in het opgaveteam moeten zitten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Klopt de plek voor ons opgaveteam in een programma of in de lijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hebben we de juiste personen in het opgaveteam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn de rollen in het team goed verdeeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zetten we de juiste voorkeursstijlen en kwaliteiten binnen het team in?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Helpt het leiderschap binnen ons team ons verder in de opgave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

"Het leuke van teamwerk is dat je altijd anderen aan je zijde hebt."

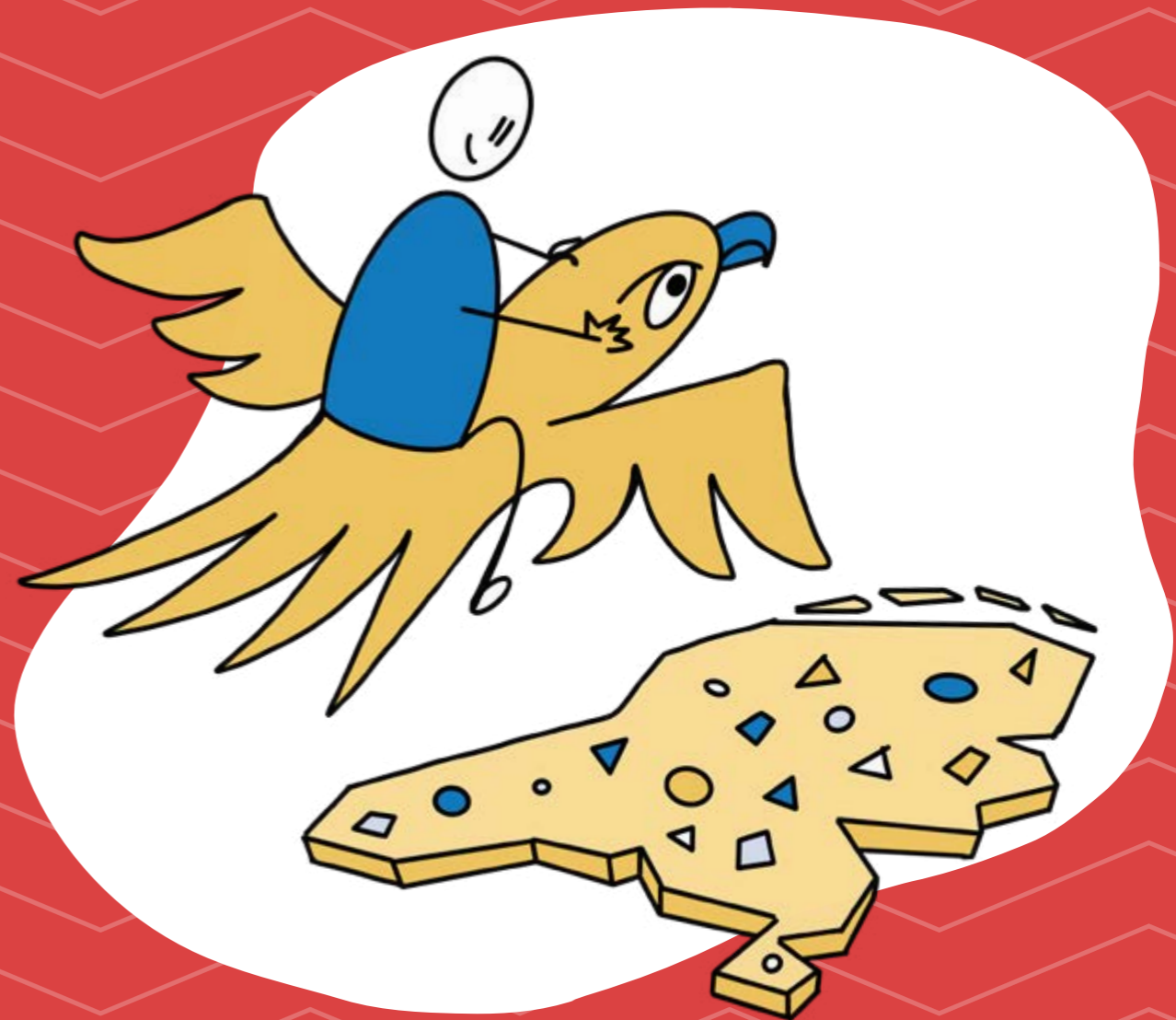
- Margaret Carty  
Auteur en directeur MLA



## Het speelveld

Maatschappelijke opgaven vragen om een samenwerking over organisatiegrenzen heen. Je werkt samen met andere organisaties en individuen die een belang hebben bij de opgave: de zogeheten spelers in het speelveld. In dit thema ga je aan de slag met het in kaart brengen van het speelveld en kijk je daarbij ook naar de rol van de overheid daarin. De praktijkvoorbeelden en werkvormen die je door het thema heen vindt, geven daarbij ondersteuning.

"Wil je snel gaan, ga alleen.  
Wil je ver komen, ga samen."





## Het speelveld en de spelers

Alleen door samen te werken met spelers uit alle hoeken van de samenleving kunnen we een opgave verder brengen. Met jouw eigen organisatie alleen kun je niet richting een oplossing werken. Je hebt elkaar nodig. Het in kaart brengen van de spelers rondom jouw opgave helpt om stappen te nemen in jullie samenwerking. Hoe stel je zo'n speelveld eigenlijk samen, waar loop je mogelijk tegenaan en uiteraard hoe kan het je helpen? Om met elkaar antwoorden te vinden op deze vragen, helpt het om eerst te bepalen waar we het dan eigenlijk over hebben.

### SPELERS RONDOM EEN OPGAVE

Rondom een maatschappelijke opgave bevinden zich diverse zichtbare en soms minder zichtbare spelers. Dit zijn individuen, groepen, organisaties of belanghebbenden die een actieve rol spelen bij het aanpakken of beïnvloeden van de opgave. Hierin gaat het om iedereen die een belang heeft rondom de uitdagingen van de opgave. Daarin speelt ook het hebben van invloed op of juist het ondervinden van invloed van de opgave.

Belangrijk is om je te realiseren dat een speler zowel een persoon als een gehele organisatie kan zijn. Binnen een grote organisatie kunnen natuurlijk verschillende spelers zitten die een eigen belang of invloed hebben. Als je de spelers rondom een opgave bekijkt, is het goed om te kijken naar een organisatie als geheel, maar ook naar wat binnen de organisatie mogelijke andere meningen zijn over de opgave waar jullie aan werken.

In plaats van de term speler hoor je vaak het begrip stakeholder. Deze begrippen overlappen elkaar in betekenis. Een stakeholder heeft een belang in een bepaald onderwerp, waar een speler vaak actief onderdeel is van het speelveld. Spelers zijn betrokken bij de uitvoering en realisatie van de opgave. Een stakeholder hoeft niet persé zelf een aandeel te hebben in de uitvoering, maar heeft er wel een belang bij dat een

beslissing tot een bepaald resultaat gaat leiden. Waar de term stakeholder veel wordt gebruikt in het bedrijfsleven vertegenwoordigt het een meer technische benadering. Het begrip speler vertegenwoordigt meer de leefwereld rondom een opgave.

### HET SPEELVELD VAN EEN OPGAVE

Het speelveld rondom een maatschappelijke opgave is het bredere kader waarbinnen de opgave plaatsvindt en waarin verschillende spelers actief zijn. Het speelveld omvat de omgeving, de context en de factoren die van invloed zijn op de opgave. Daarnaast geeft het speelveld het beeld van de interactie tussen de spelers. Dit laatste is voor het vormgeven van de aanpak rondom jouw opgave een belangrijke stap om de onderlinge samenwerking met elkaar op te zetten en vorm te geven.

Het in kaart brengen van een speelveld start vanuit de formulering van de opgave. Wat is de opgave waaraan jullie gaan werken? Jullie beschreven opgave bepaalt welke spelers hier wel of niet actief deelnemen of invloed ondervinden. Naast de daadwerkelijke individuen en organisaties rondom de opgave spelen ook andere factoren een rol in het speelveld en in de interactie tussen de spelers. Denk hierbij aan:

- **Sociale en culturele factoren**  
Welke normen, waarden, overtuigingen, tradities en sociale dynamiek rondom en tussen de spelers zijn van invloed op de opgave en hoe bepalen die het speelveld?
- **Politieke factoren**  
Welke rol spelen wetgeving, beleidskaders en politieke besluitvorming rondom de opgave en hoe beïnvloeden deze het speelveld?

- **Economische factoren**  
Hoe is het gesteld met de economische omstandigheden rondom de spelers? Denk hierbij aan marktdynamiek, financiële middelen en investeringen. Welke rol spelen deze elementen in het speelveld?
- **Technologische ontwikkelingen**  
Welke impact heeft innovatie en technologische vooruitgang op het speelveld? Voor welke kansen en uitdagingen zorgen ze en kunnen ze zorgen voor veranderingen in de rollen en mogelijkheden van spelers?

Het in kaart brengen van het speelveld kan helpen bij het zien van de kansen, uitdagingen, potentiële conflicten en samenwerkingsmogelijkheden tussen de spelers rondom jouw opgave. Houd er rekening mee dat een speelveld niet stilstaat en continu in beweging is. Maak van de blik op jullie speelveld dan ook een terugkerend moment om met de spelers op het speelveld samen de dynamiek te bespreken en te kijken wat de opgave verder gaat helpen.

### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN (EHBO)

Bij het werken aan een opgave begin je niet vanaf nul. Er zijn dingen gedaan rondom de opgave en samenwerkingen tussen de spelers daaromheen. Misschien hebben de media of de politiek er al iets over gezegd of is er vanuit de wetenschap onderzoek naar gedaan. Vaak is een flink aantal spelers rondom jouw opgave al direct zichtbaar. Deze zichtbare kant vormt jouw start om het speelveld in kaart te gaan brengen. Welke spelers ken je al en heb je misschien al contact mee? Met wie zijn zij weer verbonden rondom deze opgave? Wat zijn kruispunten waar verschillende spelers elkaar raken of tegenkomen? Ga met die spelers in gesprek en ga samen op zoek naar anderen die actief zijn rondom de opgave. Houd er rekening mee dat er misschien spelers zijn die minder actief in beeld zijn of in richtingen zitten waar je niet meteen aan denkt. Wees hier alert op en kijk met elkaar juist eens op plekken waar je misschien nog niet eerder over na hebt gedacht.



**Leestip!**  
Jaap Boonstra geeft in zijn boek **'Veranderen als samenspel'** een blik op het verkennen van het speelveld rondom een beoogde verandering binnen een organisatie. Zijn werkwijze is opgezet vanuit de spelprincipes. Het boek geeft een aantal praktijkvoorbeelden die kunnen helpen om het speelveld rondom een maatschappelijke opgave in kaart te brengen. Via een speciale code in zijn boek kom je op een website met aanvullende informatie en oefeningen om mee aan de slag te gaan.

Klik hier voor meer informatie over het boek.



**Tips & Tools!**  
Factor C van **Communicatierijk** biedt een leidraad om strategisch aan de slag te gaan met communicatie rondom projecten en programma's waar omgevingsgericht of opgavegericht gewerkt wordt. Rondom het onderwerp 'Omgeving' geven zij handige tips en tools om hiermee aan de slag te gaan.

Klik hier om hun website te bekijken.

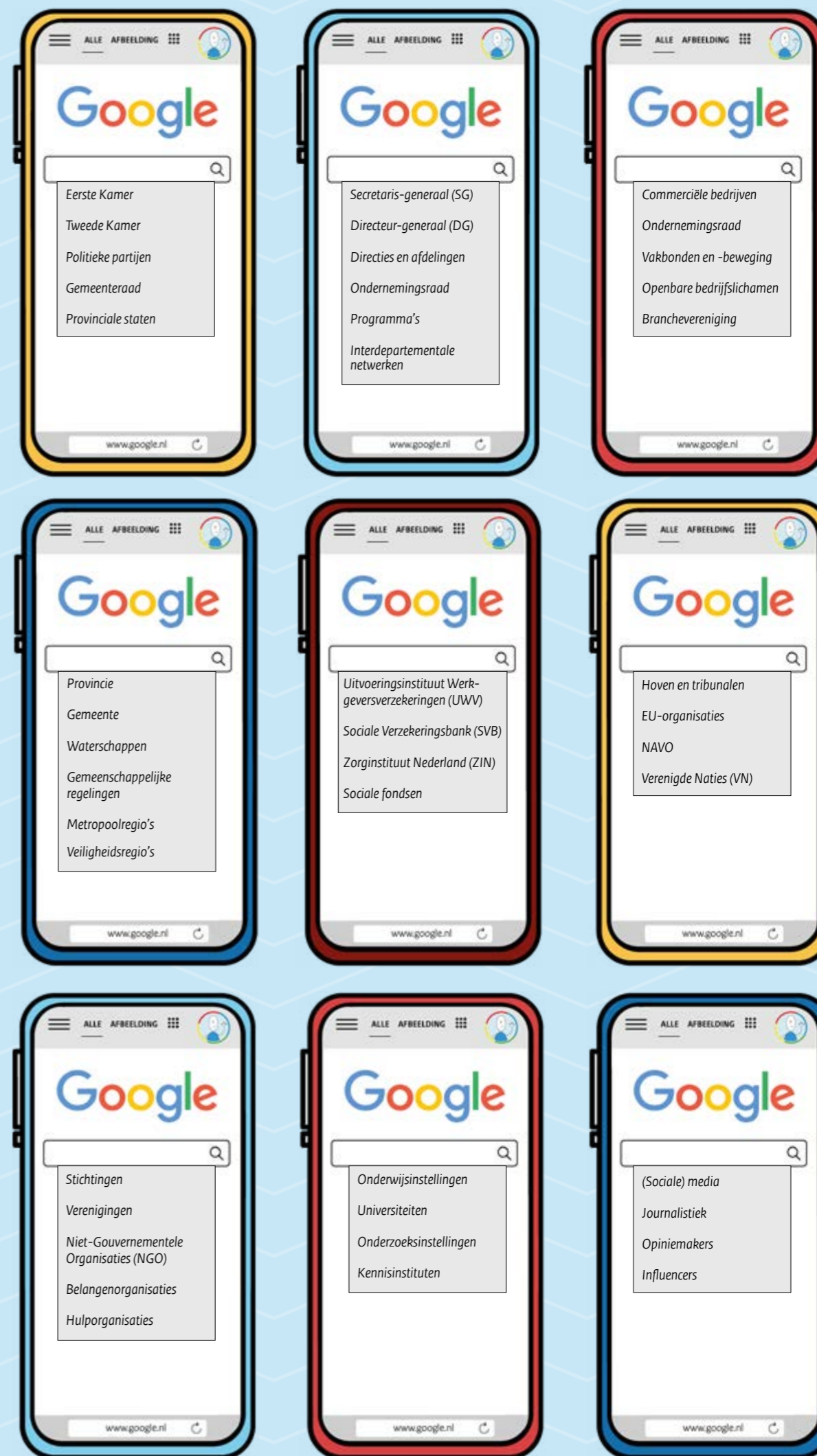


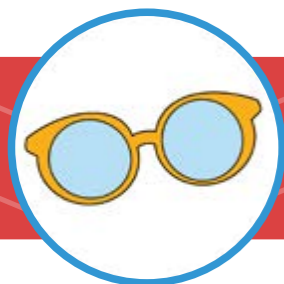


## Spelerzoekmachine

Hoe fijn zou het zijn om een zoekmachine te hebben waar je op basis van de invoer van jouw opgave alle mogelijke spelers meteen gepresenteerd krijgt? Het kan namelijk een flinke zoektocht zijn om alle spelers goed in kaart te brengen. Een goede afbakening van jouw opgave is daarbij van belang. Als je weet waar je precies naar zoekt, is het makkelijker om de juiste personen en organisaties te vinden.

Laat deze spelerzoekmachine jou op weg helpen in de denkrichtingen waarin je kunt zoeken. Uiteraard is deze lijst nooit compleet, maar het kan voor jou wellicht onzichtbare spelers naar boven laten komen. Welke groepen hebben invloed op of belang bij jouw opgave? Hoe zijn deze vertegenwoordigd in jouw speelveld? Heb jij iedereen in beeld?





## Rijkstrainees over hun speelveld

Kies een maatschappelijke opgave en breng daarvoor het speelveld in kaart. Op papier lijkt het een simpele opdracht, maar als je er mee aan de slag gaat, blijkt het toch best ingewikkeld om iedereen goed in kaart te brengen. Dit ontdekten rijkstrainees Ghizlan el Hachimi, Inez Lombaers, Ana Blanca Coco Martin, Suzanne Pijper, Lotte Schaap en Aron Vijzelman toen zij startten met hun samenwerkingsopdracht voor het Rijkstraineeprogramma van de Rijksacademie. Samen stapten zij letterlijk in een bootje om door hun opgave in het natuurgebied de Biesbosch te varen. In dit gesprek blikken de rijkstrainees terug op hoe zij hun speelveld verkenden, wat zij geleerd hebben en wat er van hen te leren valt.

### PLASTIC AFVAL IN DE BIESBOSCH ALS OPGAVE

De opdracht startte met het kiezen van een gezamenlijke opgave. De groep rijkstrainees vroeg zich samen af: wat hebben wij eigenlijk met elkaar gemeen? Het bleek dat ze allemaal een hekel hebben aan plastic afval. Een gezamenlijke passie die ze richting de Biesbosch heeft gebracht. Hierbij werkten zij vanuit het idee om milieuvervuiling tegen te gaan door de verantwoordelijkheden van het speelveld rondom plastic zwerfafval in het buitengebied te analyseren. Programmacoördinator zwerfafval van Rijkswaterstaat (RWS) Martin Oosse werd daarin hun ambassadeur. Lotte



vertelt: “Om het speelveld en de opgave zelf beter te leren kennen en te ervaren zijn we samen door de Biesbosch gaan varen. Dit verbreedde letterlijk onze horizon.” Inez en Suzanne beamen glimlachend hoe leuk en vooral ook nuttig dit was.

### VERKENNEN VAN HET SPEELVELD

Suzanne licht toe dat ze het speelveld rondom de opgave in kaart hebben gebracht door verschillende spelers te interviewen. Hun ambassadeur van RWS heeft ze geholpen met deze contacten. “RWS had eigenlijk alle contacten al. Dus dat was best makkelijk. Ook vertelde hij ons dat de spelers elkaar heel goed kennen. Zelfs op ‘voornaam-basis’ wat best handig is om te weten voor je de gesprekken gaat voeren. Dat laatste is eigenlijk wel een tip”, zegt Lotte enigszins bescheiden.

De rijkstrainees spraken met medewerkers van RWS (beleid, regio en district), Staatsbosbeheer, provincie Zuid-Holland, provincie Noord-Brabant, gemeente Altena, Evides (waterleidingbedrijf), IVN (natuureducatie) en de Biesboschregisseur. Voor de gesprekken maakten ze een draaiboek met daarin wie ze wilden spreken en welke vragen ze wilden stellen. Ze hielden een overzicht bij over de gesprekken met wie, wanneer en waarover gesproken is. Inez vult aan dat tijdens de gesprekken meer relevante spelers rondom de opgave naar boven kwamen. “We kozen bewust om ook Evides te spreken, omdat dat een commerciële organisatie is. Dit was ook een heel ander gesprek, omdat ze anders in de opgave zitten met als enige belang en verantwoordelijkheid: schoon drinkwater” vertelt Suzanne.

Aron legt uit dat de eerste vragen die ze aan de spelers stelden de inleidende vragen waren naar functie, rol en organisatie. “Daarna gingen we meer de diepte in met een vraag naar de verhouding met de andere spelers, welke rol de speler idealiter wil spelen en wat hun droom voor de Biesbosch is. We gebruikten de vragen afhankelijk



hoe het gesprek ging. De van tevoren bedachte vragen en de volgorde daarvan waren niet in beton gegoten, maar doordat we een draaiboek hadden wisten we wat wilden en zo voelde het ook niet ongemakkelijk om de speler de ruimte te geven om het verhaal te doen.”

“We spraken met alle spelers af dat we de teksten voorafgaand aan de presentatie met ze zouden delen om hun toestemming en geen letterlijke tekst zouden gebruiken in de eindproducten, dat deden we. Later bedachten we ons”, antwoordt Aron op de vraag wat ze een volgende keer anders zouden doen. “We wilden quotes van spelers over hun droom voor de Biesbosch in de presentatie opnemen. Het gevolg van dit besluit was dat we daarvoor nog een keer toestemming aan alle spelers moesten vragen. Los van de tijd die ons dat kostte, voelde dat ook niet echt professioneel”, stelt Aron vast. “Eerst goed bedenken wat je wilt, had ons geholpen.”

Ghizlan deelt een ‘tactiek’ voor de wijze van het stellen van vragen. “Stel je een beetje naïef op, dan zal de ander veel meer vertellen. Anders hoor je misschien meer van wat je dacht te wilt horen en nu hoor je het uit een ander perspectief. Werkt echt!” “Rijkstrainees zijn helpt daar ook bij”, vult Aron haar aan. “Ook het onderling delen van de ervaringen opgedaan in de gesprekken heeft ons geholpen om meer over de spelers te weten te komen. Spelers vertelden ook over andere spelers en als je dat voor het interview al weet, helpt je dat echt”. Lotte vult aan dat de tussentijdse evaluatie met hun ambassadeur ook helpend was. “We kregen daarmee meer context, die we ook beter konden plaatsen door de eerdere gesprekken, om te gebruiken in de volgende interviews.”

Na de interviews hadden ze een spelerslijst met daarop: het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Rijkswaterstaat, twee provincies, drie gemeenten, twee waterschappen, inwoners, watersporters en -verenigingen, waterleidingbedrijf, Staatsbosbeheer, het Instituut voor Natuur- en milieueducatie en een aantal recreatieve ondernemers. Op de vraag of ze nog een heel verrassende speler hebben ontdekt, wezen ze de watersportvereniging aan. Ze constateerden dat met de watersportvereniging op de spelerslijst ook het gebruikersperspectief op het speelveld stond. “Wel jammer dat onze pogingen om contact met ze te krijgen verzandden”, zegt Lotte enigszins teleurgesteld.

*“De houding van je open opstellen, eerlijk en transparant zijn, werkt in zo’n geval het beste.”*

“Het kon best lastig zijn dat RWS, waar onze ambassadeur werkt, ook een van de spelers is rondom de opgave. Tijdens de gesprekken ventileerden de andere spelers namelijk ook hun mening over RWS en over andere spelers. Er kwamen duidelijk wat gevoeligheden over en weer in onze gesprekken over tafel”, haalt Suzanne terug. “De houding van je open opstellen, eerlijk en transparant zijn, werkt in zo’n geval het beste”, bevestigen Lotte en Inez met instemmend geknik. Deze openheid was voor hen heel vanzelfsprekend, omdat ze een fijne groep met elkaar zijn constateert Lotte. “Vanaf het begin waren we enthousiast om deze leeropdracht samen te doen, want we delen met elkaar de afkeer van plastic afval. We staken ook veel tijd in het samenwerken door elkaar fysiek te



ontmoeten en dan zaken echt met elkaar te bespreken en bediscussiëren.”

“We merkten dat er best spanning zit op de onderlinge relaties tussen de spelers. Iedere speler is een partij die ook een eigen belang heeft in het spel” vertelt Inez. Tijdens de gesprekken stelden spelers bijvoorbeeld vragen over andere spelers. “We hebben hierop gereageerd dat we ze hebben gehoord, maar gingen er verder niet op in. Je wilt ook niet dat spelers hun relatie met een andere partij door ons op het spel zetten”, vult Inez aan.

### “Wat is jouw droombeeld voor de Biesbosch?”

Over één ding zijn ze het allemaal eens: de vragen waar de interessantste reacties op kwamen waren ‘Hoe zie je de toekomstige samenwerking voor je?’ en ‘Wat is jouw droombeeld voor de Biesbosch?’.

#### SPEELVELD OP PAPIER

Toen de informatie over het speelveld verzameld was, kwam de vraag: hoe krijg je dat dan op papier? Inez is het creatieve talent in de groep en daar hebben ze gebruik van gemaakt. De groep koos voor een schematische

weergave van alle spelers en daartussen lijnen waar een relatie is. De spelers kregen een kader met een dikkere of dunner lijn afhankelijk van invloed van de speler op het bereiken van het doel. Als er een relatie tussen spelers is, kregen de lijnen een kleur: een opvallend positieve relatie of een relatie waar ruimte is voor verbetering. Verder werd van iedere speler een plus- en een minpunt over de bijdrage (rol, verantwoordelijkheid en/of belang) aan het oplossen van het probleem tot nu toe beschreven. “We hadden de behoefte om op een neutrale manier, niet alleen negatieve punten te benoemen, maar op een gelijkwaardige manier voor iedere speler een plus- en een minpunt op te nemen. Al gebiedt de eerlijkheid te zeggen, dat dat niet voor alle spelers even makkelijk te doen was”, licht Lotte toe. Zo ontstond er een overzicht van zaken die ook van belang zijn voor de samenwerking.

Suzanne vertelde dat ze eerst van plan waren om de bevindingen op een soort poster te presenteren, maar daar konden ze niet alles wat ze op hebben gehaald op kwijt. Zo kwam het idee om een magazine in elkaar te zetten, waarin ze alle bevindingen konden verzamelen. “De keuze voor ons magazine ‘Samen tegen een Viesbosch’ pakte eigenlijk heel leuk uit. Met deze vorm kun je anders schrijven en meer werken met citaten en spreektaal. Het magazine gaf meer ruimte voor alle informatie die we wilden delen. Dat levert een simpel,

volledig en begrijpelijk verhaal op. Door goed met elkaar samen te werken en elkaar scherp te houden zijn we tot de kern van de opgave gekomen.” vult Inez aan. “Het heeft ons zeker wat tijd gekost om het in elkaar te zetten, maar door de keuze van deze vorm laat je de lezer op een andere manier naar de informatie kijken en kun je ze hierop ook aan elkaar verbinden”, benadrukt Lotte.

De presentatie van hun samenwerkingsopdracht voor de Rijksacademie ging geheel in stijl. Het magazine moest immers natuurlijk wel gelanceerd worden. Na het doorknippen van een slinger met plastic flessen ter opening interviewde de groep gewapend met een plastic microfoon elkaar over hun ervaringen en bevindingen op basis van het magazine.

#### EEN TIP TOT SLOT

De rijkstrainees geven graag als tip mee om bij het in kaart brengen van het speelveld te werken met de werkvorm ‘De droom’. “Tijdens een feedbackmoment van de Rijksacademie werd deze werkvorm ons aangereikt en

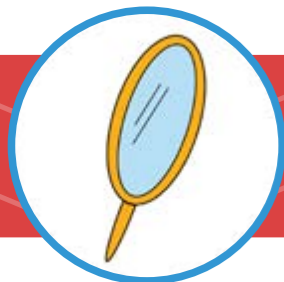
dat leek ons een heel bruikbaar idee op te gebruiken. We gingen het gewoon doen. Zo kreeg iedere speler die we spraken van ons de vraag wat zijn of haar droom voor De Biesbosch is. In sommige gesprekken werd eerst om gelachen om de vraag, maar ze vonden het allemaal toch wel een leuke vraag. Het stemde ze tot nadenken en reflecteren. Deze droombeelden leverden een gemeenschappelijk en positief eindresultaat op. Je eindigt dan hoopvol en daar hebben ze ook echt iets aan. Deze werkvorm ‘De droom’ was echt top en is zeker voor herhaling vatbaar”, vertelt Suzanne trots.

Ana Blanca sluit af met een mooie conclusie over hun grenzeloze samenwerking: “Wij zijn alle zes trainees van verschillende ministeries, met een andere achtergrond en interesse, toch verliep de samenwerking voorspoedig, omdat we duidelijke afspraken maakten, iedereen verantwoordelijkheid nam en het bovenal erg gezellige meetings waren. We hebben geleerd om ook tijd te investeren in de relatie met elkaar als groepsgenoten/projectteam.”

## Rijkstraineeprogramma

*Het Rijkstraineeprogramma is een traineeship van twee jaar waarin net afgestudeerden tegelijk werken en leren. De trainee doet veel ervaring op bij verschillende rijksorganisaties, op verschillende terreinen én in verschillende rollen. Van het ontwikkelen van beleid, tot het toezicht houden op wetten en regelgeving naar de verdieping in de bedrijfsvoering van een ministerie. De rijkstrainees vormen de toekomstige Rijksoverheid en het programma helpt hen zich te ontwikkelen zodat zij kunnen bijdragen aan een overheid die vanuit een maatschappelijke opgave meer participeert en samenwerkt in interactie met de samenleving. Het opleidingsprogramma van het Rijkstraineeprogramma wordt verzorgd door de Rijksacademie onder leiding van projectmanager Beau van der Marck. De focus ligt sinds 2022 in een geheel vernieuwd programma op het opgavegericht samenwerken. Volgens Beau niet omdat het kan, maar echt omdat het moet.*

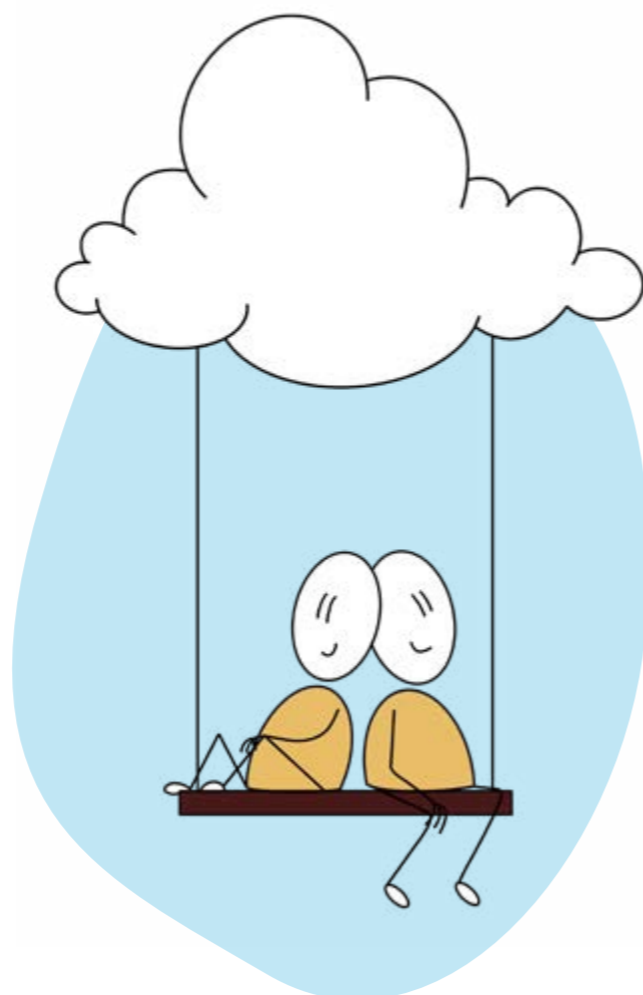
*Als onderdeel van het opleidingsprogramma moeten zij elke module (drie in totaal) een opdracht uitvoeren waarin opgavegericht werken centraal staat. Het doel van de (eerste) opdracht is om inzicht te krijgen in het speelveld van een zelfgekozen (deel)opgave. Onder begeleiding van een ambassadeur uit de praktijk, wiens opgave het ook echt is, gaan zij hiermee aan de slag. Het is daarbij de bedoeling dat de ambassadeur het speelveld kan gebruiken in het werken aan hun opgave.*



## Wat is onze droom?

Als er nu even geen belemmeringen zijn? Geen financiële hobbels, geen tegenstrijdige belangen en geen moeilijke situaties op de weg ernaartoe. Alles wat jij wilt voor de opgave kan. Hoe ziet dat er dan uit? Wat is jouw droom? Hoe zit dat voor de andere spelers rondom de opgave? Hoe komen jullie dromen samen? Stap samen in jullie droomwereld om hierachter te komen.

Een gezamenlijke droom kan helpen om jullie samenwerking rondom de opgave te versterken. Als jullie samen eenzelfde wensbeeld hebben, zijn de eventuele hobbels misschien makkelijker samen te overbruggen. Jullie hebben namelijk hetzelfde doel voor ogen. Dat maakt een beetje water bij de wijn doen soms wat makkelijker. Laat deze oefening van Kessels & Smit je hierbij helpen.



### Leestip!

*Samen Nederland duurzaam maken. Dat doel bindt **Groene Cirkels**: een uitgebreid netwerk van innovatieve bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties. Samen werken ze aan duurzaamheidsoplossingen, waarbij de natuur een belangrijke rol speelt. Hun droom is om de natuur en economie beter in balans te brengen.*

*Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Jorren Scherpenisse en Jorgen Schram geven in hun essay 'Dromen voor Doeners' een reflectie op de werkwijze van Groene Cirkels. Hierin lees je hoe zij van een gezamenlijke droom naar een gedragen werkwijze komen.*

Klik hier om het essay te lezen.



Klik hier om hun website met de initiatieven van Groene cirkels te bekijken.



## Aan de slag!

- 1 Met deze oefening begin je met jouw eigen droom voor de opgave. Wat is jouw beeld voor de toekomst? Hoe ziet die droom eruit? Maak het tastbaar met bijvoorbeeld een tekening, een verhaal, een collage, een sketch, een video of iets heel anders. Hoe breng jij jouw droom tot leven? Dit kan zo groot en klein zijn als bij jouw droom en jou past. Je kunt dit ter plekke doen tijdens een gezamenlijke bijeenkomst of ervoor kiezen om iedereen dit voorafgaand voor te laten bereiden.
- 2 Verzamel alle dromen en ga met jullie speelveld hiermee aan de slag. Verdeel de groep in tweetallen. Interview elkaar over je droom met behulp van deze vragen:
  - Welke intentie spreekt er uit jouw droom?
  - Waar raken onze dromen elkaar?
  - Waar raken onze intenties elkaar?
  - Waar zitten verschillen?
- 3 Elk tweetal zoekt een ander tweetal op en vormt een viertal. Je doet hetzelfde als bij de vorige stap. Ga hierbij vooral op zoek naar overeenkomsten en aanvullingen.
- 4 Van de viertallen maken we nu achtallen. Je herhaalt de stap op zoek naar overeenkomsten en aanvullingen. Door de herhaling en het steeds samenvatten van jullie verhalen worden de kernen zichtbaar.
- 5 Als laatste stap haal je met de hele groep het net op. Dit kun je bijvoorbeeld doen door een mindmap te maken van de kernen van alle groeps gesprekken. Dit resultaat vormt samen de droom van jullie speelveld rondom de opgave.

**Tip!** Gebruik bij deze laatste stap vooral de woorden van de deelnemers. Vat hierin niet samen. Hierdoor blijft de eigenheid en concreetheid behouden.



## Zoek de spelers

Werken aan de maatschappelijke opgave doe je met elkaar: burgers, bedrijven, instanties, organisaties en overheden. Hoe zorg je dat je iedereen erbij hebt? Het vinden van al die spelers kan namelijk nog best een klus zijn. Gebruik deze warming-up om jouw zoekvaardigheden te trainen. Vind jouw weg naar spelers in verschillende hoeken van de samenleving die samen kunnen werken aan een opgave.

- |                          |                                  |                  |
|--------------------------|----------------------------------|------------------|
| AMNESTY                  | NZA                              | SLACHTOFFERS     |
| ASIELZOEKERS             | NVWA                             | STAATSBOSBEHEER  |
| BURGERS                  | ONDERNEMER                       | SGO              |
| COA                      | ONDERWYSINSPECTIE                | TELEGRAAF        |
| CZ                       | OR                               | TK               |
| EU                       | POLITIE                          | TNO              |
| FIOD                     | POLITIEK                         | TRIMBOSINSTITUUT |
| GEMEENTE                 | PROVINCIE                        | UMCG             |
| GS (GEDEPUTEERDE STATEN) | PS (PROVINCIALE STATEN)          | UNIVERSITEIT     |
| GGZ                      | REGIO                            | UWV              |
| KOPELORGANISATIE         | RES (REGIONALE ENERGIESTRATEGIE) | VLOGGERS         |
| KPMG                     | RET                              | VN               |
| LTO                      | RVD                              | VNG              |
| MEDIA                    | RYKSWATERSTAAT                   | WATERSCHAP       |
| MILIEUORGANISATIE        | SER                              | ZBO              |



S R Y K S W A T E R S T A A T O T  
R E S A O C S H I E E T S T U N K  
E A M N E S T Y T S S R P W P D O  
G Z N V W A A E A E U I V R S E U  
G L G V U R A O S F E M L E L R D  
O G S G N V T B I O I B C T A W A  
L P M C I D S Z N E R O E G C Y S  
V P N Z V N B P A F P S D P H S I  
K O E P E L O R G A N I S A T I E  
P M L O R A S O R A B N G H O N L  
O E N L S R B V O R U S E C F S Z  
L D Z I I E E I U G R T M S F P O  
I I A T T G H N E E G I E R E E K  
T A A I E I E C I L E T E E R C K  
I G S E I O E I L E R U N T S T E  
E L T O T T R E I T S U T A J I R  
K O N D E R N E M E R T E W E E S

Oplissing:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

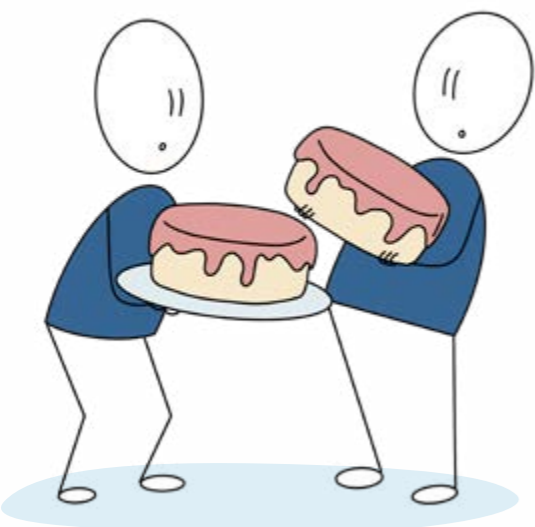
Klik hier om de oplossing te controleren.



## Samen in het speelveld

Het veld aan spelers dat samenwerkt aan een opgave geeft toegang tot een brede kijk op de opgave, kennis en vaardigheden om met elkaar aan de slag te gaan. Waar deze verschillende kijkrichtingen helpen om met elkaar te zoeken naar oplossingen die je alleen misschien niet had bedacht, kan het ook zijn dat de manieren van kijken in eerste instantie niet meteen overeenkomen of zelfs botsen met elkaar. Verschillende organisaties en individuen kunnen andere belangen hebben bij het vraagstuk rondom de opgave. Misschien omdat ze er anders naar kijken of bijvoorbeeld omdat ze op een andere manier verbonden zijn aan de opgave.

Waar de een invloed uitoefent, ondervindt de ander misschien juist invloed daarvan. Daarom is het belangrijk om als spelers rondom een opgave met elkaar de tijd en ruimte te nemen om in gesprek te gaan. Waar liggen de belangen van iedereen en waar komen die misschien niet met elkaar overeen of staan ze zelf haaks op elkaar? Onderzoek met elkaar welke waarden onder de belangen liggen en vraag door om elkaar te begrijpen en beter te kunnen duiden waar spanning zit die dilemma's oplevert.



### SAMEN DE TAART GROTER MAKEN

Marc Wesselink spreekt in zijn boek 'Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0' over de Mutual Gains Approach. In deze aanpak draait het om het met elkaar onderhandelen om tot een afspraak of akkoord te komen waar iedereen zich in kan vinden. Dit lukt alleen als je met elkaar een gezamenlijke koers hebt om op af te stemmen. Het doel is een gemeenschappelijke winst te bereiken door de belangen met behulp van onderhandelen aan elkaar te verbinden. Het draait om de vraag: hoe kun je met elkaar de taart groter maken en vanuit daar de stukken verdelen? Met andere woorden: hoe kunnen we ieders belang een plek geven in ons gezamenlijk belang?

Deze aanpak gaat dieper dan alleen het kennen van de standpunten van alle spelers. Het gaat om het begrijpen waarover en waarom de spelers pijn in hun buik hebben. Dat betekent dat alle spelers hierin ook open naar elkaar moeten zijn. Alleen wanneer alle gedachten en belangen volledig op tafel komen, kan het gesprek hierover met elkaar gevoerd worden. Het vraagt onderling vertrouwen wanneer iedereen het gezamenlijke belang van de opgave vooropstelt. Door direct bij de start van de samenwerking met elkaar in gesprek te gaan, kun je beter begrijpen hoe iedereen erin zit en waar hun gedachten vandaan komen. Belangrijk is daarbij om te blijven onthouden dat het hierin echt gaat om het begrijpen van de ander en niet om de ander te overtuigen van een bepaald gelijk.

### BELANG VAN SAMENWERKEN

Gedragsbioloog Patrick van Veen vergelijkt organisaties met de samenwerking binnen een groep apen. Over samenwerking geeft hij aan dat de apen alleen samenwerken als er een belang is. Kortom: wanneer er een beloning is. Dit is volgens hem de voorwaarde om te gaan samenwerken. De beloning kan direct zijn, maar wordt ook gezien als waardevol als deze later komt.

Volgens Van Veen is het mooie van samenwerken dat je iets kan realiseren wat je alleen niet kan en er dus beiden profijt van hebt. Echter, in de praktijk is de beloning zelden voor beiden gelijk en de inspanning dus ook niet. De vraag is voor hem simpel: 'Wat kost het me en wat levert het me op?'. Bij een samenwerking in de dierenwereld moet het in de kern meer opleveren dan het kost. Juist het onderzoeken met elkaar waar het gezamenlijke belang zit en te investeren in de onderlinge relatie is volgens hem de sleutel tot succes in de samenwerking.

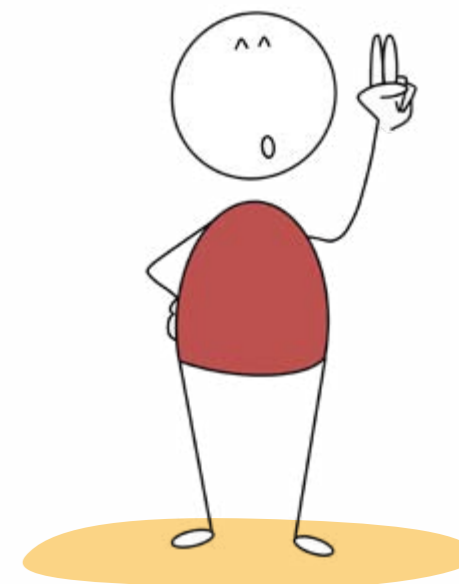
### ALLE PERSPECTIEVEN OP TAFEL

Hoe kun je zoveel mogelijk perspectieven vanuit de verschillende spelers toevoegen en vanuit daar zorgen dat je vooraf goede afspraken maakt over de besluitvorming? Het benutten van de wijsheid van de minderheid vanuit het concept Deep Democracy biedt daarvoor concrete handvatten. De Amerikaanse psychotherapeut Arnold Mindell introduceerde de term Deep Democracy in 1988 met als doel om naast cijfers en feiten juist ook onze diepste emoties mee te nemen in onze overwegingen en besluitvorming. Myrna en Greg Lewis brachten het gedachtengoed van Mindell verder in een praktische methode om de verschillen in een groep door middel van dialoog samen te onderzoeken en mee te nemen in het nemen van besluiten. Juist door de stem van de minderheid ruimte te geven, kom je tot een bredere kennis en inzicht in mogelijkheden om de opgave verder te brengen.

Het kan voorkomen dat er een meerderheid is voor een bepaald besluit, maar dat niet alle spelers het hier mee eens zijn. In dat geval is het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met de vraag wat de ander nodig heeft om mee te kunnen in het besluit. Alle spelers hebben elkaar nodig om de opgave verder te kunnen brengen op alle perspectieven die zich daaromheen bevinden.

### TRANSPARANT EN EERLIJK

Het vertrouwen in elkaar kan worden vergroot als de informatie die je met elkaar deelt transparant is en voor iedereen te begrijpen. Het gaat daarbij niet alleen om de inhoud van de informatie, maar ook om het proces van het delen van deze informatie met elkaar en hoe de besluitvorming op basis daarvan vervolgens verloopt. In de wetenschap zijn er meerdere onderzoeken



gedaan naar het zogeheten 'Fair Process'. Wanneer de betrokkenen het gevoel hebben dat een besluit en het besluitvormingsproces op een eerlijke manier zijn verlopen, zijn ze eerder geneigd de uitkomst te accepteren en ernaar te handelen. Ook als die uitkomst voor hen niet direct positief is.

Hierin speelt mee dat mensen zich voldoende betrokken en serieus genomen moeten hebben gevoeld en de kans hebben gekregen om hun mening of gedachten over het onderwerp te uiten. Daarnaast moet de manier waarop het besluit genomen wordt en de onderliggende overwegingen hierin helder en transparant uitgelegd zijn. Tot slot is het belangrijk om voor elk nieuw (groot) besluit steeds met elkaar na te gaan of iedereen is betrokken en of je het proces helder met elkaar kunt uitleggen. Pas op met de mogelijke valkuil om te denken: maar zo hebben we het de vorige keer toch ook al gedaan? Zorg dat je alle spelers aan boord houdt in het proces en blijf de verschillende invalshoeken met elkaar bespreken.

### EIGENAARSCHAP

Het instappen in een samenwerking met spelers rondom een opgave vraagt om betrokkenheid bij de opgave en bij de spelers daaromheen. Een belangrijke vraag voor jou als speler is: in welke mate voel ik mij eigenaar van de opgave, de samenwerking en de oplossingsrichtingen? Bevind ik mij op het speelveld omdat mijn organisatie of positie daar nu eenmaal hoort of ben ik ook echt betrokken bij de opgave? Laat ik me leiden door wat

andere spelers zeggen en doen of zet ik juist een stap vooruit in onze samenwerking? Ben ik proactief in de samenwerking of wacht ik eerst af wat anderen doen?

Eigenaarschap gaat hierin verder dan je betrokken voelen bij de inhoud van de opgave. Ben je echt ingestapt in de samenwerking en draag je verantwoordelijkheid voor jouw rol en de interactie met elkaar? Door de complexiteit en grootte van de opgave kun je dit natuurlijk niet alleen. Opgavegericht werken vraagt van alle spelers om een

gezamenlijk eigenaarschap te voelen en uit te dragen rondom hun gezamenlijke opgave. De sleutel tot succes in de samenwerking zit in het met elkaar hierover in gesprek gedaan, afspraken maken en binnen de samenwerking waar nodig elkaar hierop aan te spreken. Om dat te kunnen doen, is het belangrijk om jouw positie hierin scherp te hebben.

Door te kijken naar het gedrag en de onderlinge samenwerking van een groep apen leren we stiekem veel over ons eigen gedrag en de manier waarop wij als mensen met elkaar omgaan. **Bas Westerweel** gaat in de podcastserie **De MensenRots** in gesprek met gedragsbioloog **Patrick van Veen** over oerdriften en wat wij hiervan kunnen leren.

Luistertip!

Klik hier om de podcastserie te beluisteren.



Kloven zijn niet per se negatief, maar bieden juist ruimte voor vernieuwing en groei, aldus **Carolien Wiedenhof** van het programma **Dialogo en Ethiek**. In haar opiniestuk op Platform O geeft Carolien de gedachte mee dat het juist kan helpen om de open ruimtes in kloven te vinden, de mogelijkheden te benutten en het avontuur aan te gaan om tot vernieuwing te komen.

Leestip!

Klik hier om het hele stuk te lezen.



Als het spannend wordt, is de kans groot dat iedereen voor zichzelf kiest. Als de druk hoog is: hoe zoek je dan naar een oplossing die voor iedereen goed is? **Marc Wesselink** neemt je in zijn boek **'Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0'** mee in het effectief omgaan met belangen in complexe opgaven. In het boek vind je concrete handvatten voor het omgaan met tegenstellingen vanuit de gedachten van 'mutual gains'.

Leestip!

Klik hier om de website te bekijken.

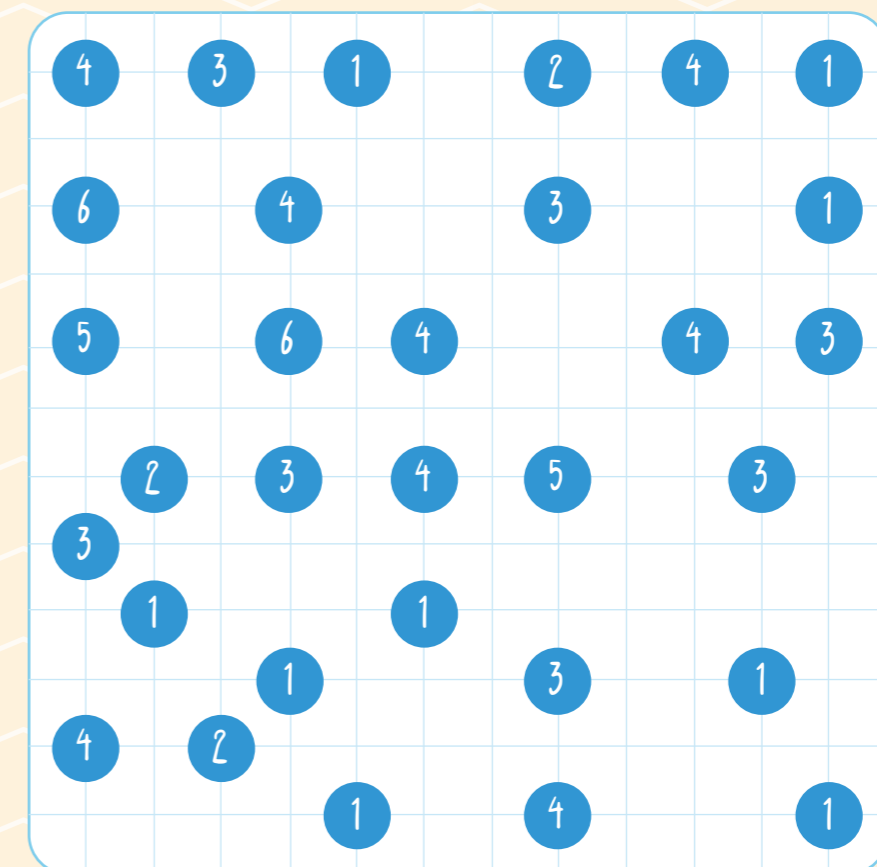
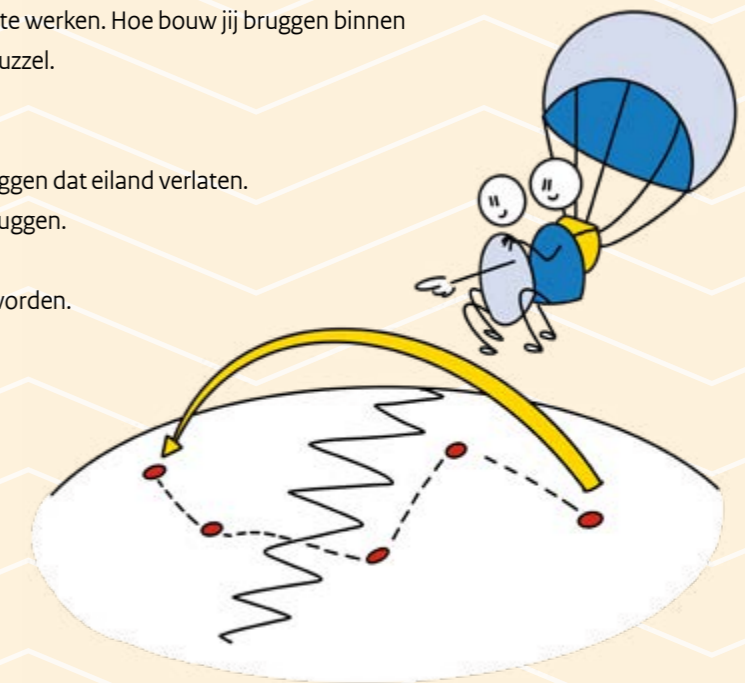


## Bruggenbouwen

Om de spelers rondom een opgave op hetzelfde speelveld te krijgen, is het goed om bruggen te bouwen. Een brug voor een gedeelde opgave, een brug voor het begrijpen van elkaars belangen en een brug om naar elkaar toe te kunnen komen om samen te werken. Hoe bouw jij bruggen binnen jouw opgave? Oefen jouw bouwvaardigheden met deze puzzel.

### BOUWREGELS

- Elk eiland heeft een cijfer dat aangeeft hoeveel bruggen dat eiland verlaten.
- Tussen twee eilanden lopen niet meer dan twee bruggen.
- De bruggen moeten enkel horizontaal of verticaal (en dus niet diagonaal) tussen eilanden geplaatst worden.
- Bruggen kruisen elkaar nooit.



Klik hier om de oplossing te controleren.



## Gesprek op voeten

Herken je dat? Je hebt een overleg georganiseerd met verschillende betrokkenen rondom een onderwerp. Wanneer jullie met elkaar in gesprek zijn, hoor je eigenlijk alleen de standpunten van enkelen uit de groep. De anderen zijn het misschien (gedeeltelijk) eens met die standpunten of durven om uiteenlopende redenen hun eigen standpunt niet in te brengen. Elke speler in het speelveld rondom een maatschappelijke opgave is nodig. Daarom is het van belang om elke mening en elke invalshoek met elkaar te kunnen bespreken. Wat nu als een speler dat niet doet en je daardoor belangrijke informatie mist met elkaar? Misschien is die informatie juist wel de sleutel om de opgave met elkaar verder te brengen.

Deze waardering voor andere opvattingen is een essentieel onderdeel in het concept Deep Democracy. Elke stem is waardevol en er schuilt wijsheid in de stem van de minderheid. Juist door hier aandacht en gehoor aan te geven, kan een groep het draagvlak vergroten en tot duurzame en inclusievere beslissingen komen. Door

de stem van de minderheid serieus te nemen en actief in te zetten, kom je met elkaar als spelers tot andere inzichten om de complexiteit rondom jullie opgave aan te pakken.

Het gesprek op voeten is een werkvorm die ruimte geeft aan de wijsheid van de minderheid. Het is een interactief gesprek dat in de ruimte plaatsvindt en als doel heeft om samen op een thema te verdiepen. Jouw voeten brengen je letterlijk dichterbij een bepaald standpunt van iemand of geven je de ruimte om juist jouw eigen ideeën hierover te delen. Juist de mening van mensen die verspreid in de ruimte staan komt aan bod. Door de beweging komt de stem van de minderheid sneller in beeld en het moedigt mensen aan om actief naar elkaar te luisteren. Het gesprek op voeten kun je doen met groepen van 10 tot 150 mensen of meer. Het is een dialoogvorm die zich goed leent om te doen met de spelers rondom jullie opgave om de standpunten over verschillende onderwerpen naar voren te brengen.



### BENODIGDHEDEN

- Grote ruimte met voldoende bewegingsruimte
- Neutrale gespreksbegeleider
- Centraal gesprekstema of onderwerp

### SPELREGELS

Het gesprek op voeten kan heel lichtvoetig zijn, maar is juist ook heel erg geschikt om een lastig onderwerp bespreekbaar te maken. Voor de veiligheid in de groep spreekt de gespreksbegeleider van tevoren een aantal spelregels met de deelnemers af:

- Niemand heeft het monopolie op de waarheid.
- Anders weet de groep niet waarachter te gaan staan.
- Vragen stellen ter verduidelijking mag, maar maak van de vragen die eigenlijk een mening zijn een eigen mening.
- Houd het bij het geven van jouw mening op één standpunt en knip meerdere standpunten op in meerdere spreekbeurten. Anders weet de groep niet waar die achter moet gaan staan.
- Wil je liever niets zeggen? Zorg dan dat je in beweging blijft of verstop je in een groepje.

## Stappenplan

### 1 Centrale stelling uitleggen

Alle deelnemers van het gesprek staan in de ruimte. Dat kan in een kring, maar dat hoeft niet. De gespreksbegeleider licht het centrale thema van het gesprek toe. Dit thema wordt vaak opgenomen in een bepaalde stelling of uitspraak.

### 2 Eerste mening

De groep wordt uitgenodigd om over de centrale stelling na te denken en hun mening te delen. Dat start met één iemand uit de groep die naar voren stapt en zijn/haar standpunt vertelt en toelicht. Als andere groepsleden het hiermee eens zijn, gaan ze achter deze persoon staan. Wanneer je het er niet mee eens bent, kun je ervoor kiezen om juist afstand te nemen en ergens anders in de ruimte te gaan staan.

### 3 Het andere standpunt

De gespreksbegeleider gaat naast iemand staan die niet in de buurt van de eerste mening staat en nodigt diegene uit om hardop te denken en zijn/haar standpunt te delen. De groep heeft weer de ruimte om zich te verplaatsen en kan achter deze tweede persoon gaan staan of een andere plek nemen in de ruimte. De gespreksbegeleider kan ervoor kiezen om op een groot vel aan de wand of een flip-over de meningen te verzamelen om voor iedereen een overzicht te maken van de standpunten.

### 4 Enzovoort, enzovoort

Stap 3 herhaalt zich tot er een beslissing lijkt te komen of het gesprek voelt alsof het compleet is. Bijvoorbeeld wanneer de energie verandert in de groep, kun je ervoor kiezen om het gesprek zittend verder te voeren. Het kan ook zijn dat er een duidelijke tweedeling is qua standpunten. Dan kan het zinvol zijn om het gesprek verder te voeren in een andere werkvorm.

### Leestip!

Het **Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving** heeft bij de Agenda Natuurinclusief en het project Ethiek en digitalisering Deep Democracy ingezet in de onderlinge gesprekken. Hun ervaringen staan beschreven in het OFL-werkvormenboek **Veelvorming overleg**.

Klik hier om het werkvormenboek te lezen.

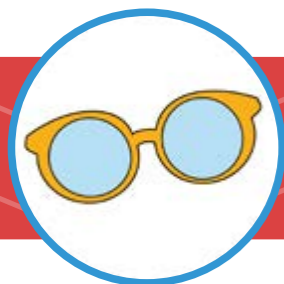


### Kijktip!

Meer weten over het gedachtegoed van Deep Democracy en de praktische toepassing hiervan rondom jouw opgaveteam? Corporate antropoloog **Jitske Kramer** neemt je in haar boek **Deep Democracy** mee in de filosofie achter de Lewis methode en geeft daarin praktische handvatten en technieken om mee aan de slag te gaan. Tijdens een lezing geeft Jitske Kramer samen met mede-corporate antropoloog **Daniëlle Braun** een eerste inkijk.

Klik hier om de lezing te zien.





## Op pad naar Heerlen

Hoe scherp zie je Nederland eigenlijk als je het bekijkt vanuit Den Haag? Hoe kun je weten en voelen wat er speelt in andere steden en regio's? Kun je het eigenlijk wel echt begrijpen als je er zelf niet fysiek bent? Er is maar een manier op daarachter te komen. Marianne de Jonge, projectleider bij programma Grenzeloos Samenwerken, hoefde er dan ook niet lang over na te denken toen zij een uitnodiging vanuit het Nationaal Programma Heerlen-Noord (NPHLN) kreeg. "Kom eens kijken hoe wij in Heerlen werken aan ons programma om Heerlen-Noord te verbeteren". Dennis Martens (programmasecretaris en coördinator van NPHLN) en Barry Braeken (directeur-bestuurder Stichting Weller Wonen) namen Marianne mee in en door hun Heerlen.

Op een vrijdag stap ik in de trein naar het verre zuiden en na de allerlaatste overstap gaan twee Limburgse dames naast me zitten. Ze komen van de markt in Maastricht. Er ontspint zich een kort gesprekje over de aanstaande provinciale statenverkiezingen. Tsjá stemmen, de politiek, Den Haag, dat is zo ver weg van Heerlen. Weten zij eigenlijk wel wat hier speelt? Ik luister geïnteresseerd naar de beelden die deze dames van 'het Haagse' hebben en denk dat het niet toevallig is dat ik nu vanuit Den Haag naar Heerlen reis.

Na een korte rondleiding door het kantoor van Weller Wonen schuif ik met een hete kop thee aan tafel met Dennis en Barry. De bevoegenheid en energie is meteen vanaf het begin van het gesprek voelbaar. Beiden zijn heel open en vertellen dat ze de start van het programma best spannend vonden. "We starten niet bij nul", memoreert Dennis "en wie hebben we allemaal nodig om, na alle eerdere initiatieven (zoals het Grotestedenbeleid en de Vogelaarwijken) Heerlen dit keer wel uit de 'rode cijfers' en naar het landelijk gemiddelde te trekken?" De hulp van kwartiermaker Lodewijk Asscher helpt het vertrouwen van alle betrokkenen te winnen. Barry vindt dit ook echt een aanrader voor andere programma's: iemand met een Haags netwerk. "Het voelt toch voor velen veel verder van Den Haag naar Heerlen dan van Heerlen naar Den Haag." benadrukt hij.

### HULP MET EEN HAAGS NETWERK

"Iedereen die ook al betrokken was bij de eerdere initiatieven had de behoefte aan iemand die ze vertelde

waarom en hoe het deze keer wel gaat lukken en dat was Asscher" schetst Dennis heel eerlijk. De inhaalrace begon en een programmabureau werd opgericht. Ook daar zochten ze een enthousiaste persoon die niet alleen Heerlen kent, maar ook weet hoe te schaken aan de Haagse tafels. De in Heerlen geboren oud-SP voorzitter Ron Meyer stapte in. Asscher is nog altijd ambassadeur en adviseur van het programma. "Als mensen hier komen en zien wat er gebeurt, dan raken ze verliefd op Heerlen" bekent Dennis met een grote lach op zijn gezicht. En dat is geen loze bewering. Al snel in ons gesprek voel ik deze aantrekkingskracht ook zelf en stamel tegen hem: "Jij hebt wel een heel erg toffe baan!"

*"Als mensen hier komen en zien wat er gebeurt, dan raken ze verliefd op Heerlen."*

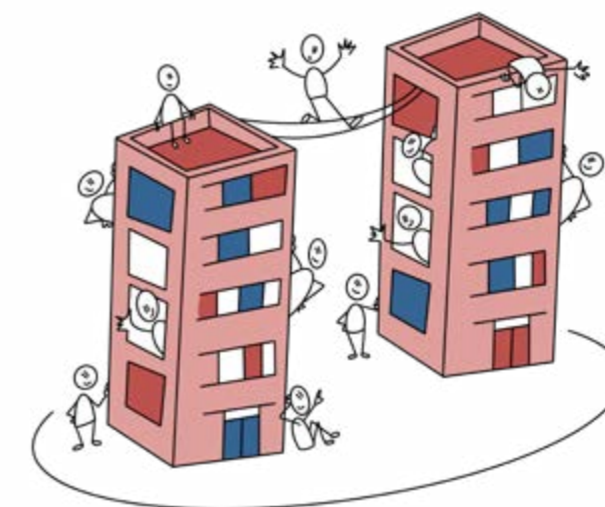
Maar hoe organiseer je dat met al die spelers en hoe ga je van de kant? In één generatie (25 jaar) moet het niet meer uitmaken of je in Heerlen of ergens anders in Nederland bent geboren. Dat werd de brede opgave waar ook een brede alliantie voor nodig is. "Om dingen voor elkaar te krijgen moet je zo diep mogelijk en zo laag mogelijk werken" legt Dennis uit. Ze begonnen met de spelers die de gemeente al kende uit de eerdere initiatieven. Het ging vliegen. Gaandeweg stapten allerlei organisaties in en iedere alliantiepartner werd gevraagd om een vertegenwoordiger. Barry constateert tevreden dat op dit moment de alliantieraad, onder voorzitterschap van

de burgemeester van Heerlen, goed vertegenwoordigd is. Alle alliantiepartners hebben de grote ambitie voor Heerlen onderschreven en hebben dit allemaal met een persoonlijke handtekening bekrachtigd.

Samen komen ze tot dit voor mij indrukwekkende rijtje: de gemeente, de stadsregio, de politie, het Openbaar Ministerie, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, woningcorporaties, werk voor Heerlen, de zorgverzekeraar CZ, huisartsen, Humanitas, thuiszorg, jeugdhulpverlening en jongerenwerk, ministerie van BZK, de Rabobank en de GGD. "Dat is best een volle tafel" vult Barry aan en daarom is er voor de dagelijkse zaken een kleinere club, een bestuur, waarin hij zelf ook zit.

### ORGANISEREN VAN HET SPEELVELD

De complexiteit van de opgave en alle spelers duizelen me. "Hoe hebben jullie daar lijn in gekregen?" Asscher heeft samen met alle spelers een routekaart gemaakt en de opgave ontrafeld met de programmaliijnen: Leren, Werken, Gezondheid, Wonen en Veiligheid. Iedere programmaliijn heeft weer een uitvoeringsteam: een stuurgroep en werkgroep die alles voorbereidt. "Zoals een ambtelijke organisatie betaamt", glimlacht Dennis. Op de vraag hoe deze opzet werkt, legt Dennis me uit dat een programmaliijn goed loopt als de spelers daar al eerder gewend waren om zaken samen te doen. Dennis dacht van tevoren dat dat ook voor de programmaliijn veiligheid al geregeld was met het al bestaande driehoeksoverleg. Niets bleek minder waar. De driehoek zet in op repressie en veiligheid, waar het programma juist wil inzetten op preventie en veiligheid. Dus ontstond, aldus Dennis,



de behoefte vanuit het programma om ook de sociale partners als spelers aan tafel te hebben.

Nu we toch in gesprek zijn over wat ze geleerd hebben bij het inrichten van de Alliantie belanden we bij de rol van de gemeente. Om alle spelers in het programma echt gelijkwaardig samen te kunnen laten werken, moet de gemeente zelf ook slechts een van de partijen zijn. "Anders leert de ervaring" memoreert Barry, "kan het gaan botsen en schuren tussen de spelers." Des te meer reden om het programmabureau ook onafhankelijk van de gemeente te laten functioneren. "Ik ben nu nog in dienst van de gemeente" zegt Dennis, "maar er wordt aan gewerkt om dat te veranderen."

Ik ben nieuwsgierig naar de leden van de Alliantie en de medewerkers van het programmabureau. Wat zijn dat voor mensen? "In de praktijk is gebleken", roepen Barry en Dennis bijna in koor, "dat een intrinsieke motivatie voor het programma het allerbelangrijkst is. Op nummer

### OVER NATIONAAL PROGRAMMA HEERLEN-NOORD

Heerlen-Noord kent een indrukwekkende geschiedenis en een hoopvolle toekomst. Er is veel om trots op te zijn. Die trots vormt de brandstof voor de noodzakelijke inhaalrace voor de stad. Want wie nu in Heerlen-Noord opgroeit, heeft gemiddeld veel minder kansen op een goed inkomen, een fatsoenlijke woning of om langer gezond te blijven dan in de rest van Nederland. Dat is oneerlijk. En daar moet iets aangedaan worden.

Sinds 2020 werken in het Nationaal Programma Heerlen-Noord bewoners, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties samen aan een betere toekomst voor Heerlen-Noord. Verschillende betrokkenen hebben zich verzameld in een alliantie over de programmaliijnen Leren, Werken, Gezondheid, Wonen en Veiligheid. Samen hebben zij het doel om de levenskansen en gezondheid van de komende generaties te verbeteren. Meer informatie over het programma en hun activiteiten vind je op hun website.

Klik hier voor de website.



Tip van **Maurice Cramers** voor rijksambtenaren die aan een opgave werken.

Tip!

“Breng jouw persoonlijke betrokkenheid in, probeer de cultuur van de ander/het gebied/de opgave echt te begrijpen, gebruik jouw kennis en weid je voor een langere tijd (minimaal 5 jaar) aan de opgave en het programma.”

twee pas de inhoud, de expertise.” Barry benadrukt dat ze echt hebben gezocht naar opgavehelden met passie en expertise. “Je moet wel bereid zijn om op zondagmorgen in een buurt te gaan staan om iets te vertellen” geeft Dennis als voorbeeld voor deze motivatie.

#### GEVEN EN NEMEN

Bij het samenwerken aan de opgave kom je ook in uitersten terecht waar je samen een weg in moet vinden. Zo haalt Barry het voorbeeld aan dat het financieel soms een betere keuze is om woningen te slopen en hier nieuwbouw te plaatsen. Dit staat tegenover het belang van het programma om de trots en herkenbaarheid van de wijk hoog te houden. Dan botst het als de corporatie zegt: daar ga ik alleen over. Ideaal is als een speler het eigen belang ondergeschikt maakt aan het belang van de alliantie. En dat is een kwestie van geven en nemen: nu jij en dan ik. Alleen zo komen de spelers echt tot samenwerken. “Dat is en blijft een leerproces voor iedereen van ons” stellen Barry en Dennis vast.

Toen Barry en ik later die dag met de auto door Heerlen reden liet hij mij zien waar dit in de praktijk over gaat. “De wijk Vrieheide is zo’n wijk waar we met twee corporaties samen woningen hebben ingepond. Dat is best bijzonder, want uitponden (verkopen) van woningen is voor een



corporatie veel gebruikelijker.” vertelt Barry. Ik was helemaal verbaasd. Ben ik nu ineens in Rotterdam of in Den Haag terechtgekomen? Deze steden zijn vaak in beeld als het gaat om wijken waar zaken gebeuren die het daglicht niet kunnen verdragen. Nee, dit is Heerlen en hier lijkt je ook soms van de buitenkant te kunnen zien dat er achter de voordeur niet (alleen) gewoond wordt. Wanneer we verder rijden, laat hij mij trots de voormalige kerk in de wijk zien, die net is omgetoverd tot het stadsarchief. De historie van Heerlen bevindt zich niet in het centrum, maar in deze wijk in Heerlen-Noord.

#### EIGEN BELANG VS. GEZAMENLIJK BELANG

Terug naar ons gesprek aan de tafel in het kantoor van Barry. Nu ze echt van start zijn gegaan, speelt mee dat de spelers in de Alliantie ook voor zichzelf iets willen bereiken. “Dat lijkt me niet bevorderlijk voor het programma” zeg ik voorzichtig. Maar Dennis en Barry relativeren deze strubbelingen met de nuchtere constatering dat dit een fase is waar ze doorheen moeten. Door bij de start jouw handtekening te hebben gezet onder het programma ben je als speler al met de belangen van de andere spelers bezig. Je hebt getekend dat je je daar ook voor wilt inzetten. Je hebt het immers allemaal over dezelfde mens. Voor de ene speler is dat de huurder, voor de ander is dat de ouder en voor weer een ander de arbeidsongeschikte of de werkzoekende. Een hele logische kijk natuurlijk, maar zo had ik er zelf nog nooit naar gekeken.

Opgavegericht werken is ook experimenteren. Dat doen ze in Heerlen in hun Alliantielab. Dennis vertelt dat ze laatst iedereen hebben laten noteren wat de ander van hen verwacht en ook wat zij van de ander verwachten. “De ervaring leert”, vult Barry aan, “dat in de verwachtingen over en weer verschillen zitten en dat spelers soms ook onderlinge ongelijkwaardigheid ervaren. De ene speler belt iemand uit de eigen organisatie en dan gaan ze het gewoon doen en de andere speler moet zijn achterban raadplegen.” In het Alliantielab is ruimte om dit naar elkaar toe uit te spreken. Zo leren spelers elkaar en ook elkaars werkveld beter kennen.

#### GRENZELOOS SAMENWERKEN

Aan het einde van het gesprek hebben we het over grenzeloos samenwerken. “Wij gaan prioriteren bij die gezinnen waar je iets aan het doen bent en daar moeten

we de programmalijnen samenbrengen. Daar gaan we echt voor. Liever niet voor een zesje!” zegt Dennis vol overtuiging. Over de grenzen van de programmalijnen en over de belangen van de spelers heen krijgt het programma echt inhoud. Twee corporaties kopen samen in een wijk een aantal woningen op, de scholen werken samen met voetbalclub Roda JC. Hoe grenzeloos wil je het hebben!

“Zou het samenwerken in Den Haag niet vorm kunnen krijgen door gebiedsgericht en niet portefeuillegericht samen te werken?”

Maar dat samenwerken over de organisatiegrenzen heen kan voor het programma Heerlen-Noord nog wel beter met Den Haag. “Zou het samenwerken in Den Haag niet vorm kunnen krijgen door gebiedsgericht en niet portefeuillegericht samen te werken?” vragen Barry en Dennis zich af.

#### HAAGSE SPELER IN DE HEERLENSE OPGAVE

Eén van de spelers in de alliantie van NPHLN is het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Maurice Cramers is namens BZK degene die heel regelmatig de treinrit van Den Haag naar Heerlen maakt. Hij werkt voor het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid en zet met veel enthousiasme en betrokkenheid zijn kennis en Haagse netwerk in. Daarnaast bewaakt hij de voortgang en de financiering van NPHLN vanuit BZK. Voor de financiering vanuit de Rijksoverheid zijn naast BZK ook het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) en het Ministerie van Sociale Zaken (SZW) betrokken. Aangezien de insteek van de departementen niet gelijk is, ligt daar een lastig punt in de samenwerking. Maurice legt uit dat het gaat om een gebiedsgericht programma. De andere departementen richten zich in hun aanpak meer op doelgroepen. De financiering verloopt ook langs deze lijnen en dat kan voor het programma



Deze laatste vraag blijft in mijn hoofd spoken op de weg terug naar Den Haag. Ook het idee hoe tof en spannend het is om met dit programma Heerlen beter te maken. Dat is toch waarom ik ambtenaar ben geworden destijds. Nederland een beetje beter maken.

Een paar dagen later sla ik mijn krant open en zie op de tweede pagina: Heerlen wil de culturele hoofdstad van Europa worden. In het artikel wordt ook het programma Heerlen-Noord toegelicht. Ik glimlach en hoop dat veel collega's uit de Haagse bubbel dit ook lezen. Dan wordt het steeds minder ver van Den Haag naar Heerlen.

Heerlen-Noord soms niet echt helpend zijn. Een Heerlens schoolkind dat aan obesitas leidt, valt bijvoorbeeld als doelgroep onder OCW, VWS en BZK. Elk departement heeft een mogelijk eigen budget beschikbaar met eigen voorwaarden. Nu de planvorming klaar is en het programma in Heerlen in uitvoering ervaart Maurice een nieuwe dynamiek. De spelers moeten nu echt in actie komen. Maurice benoemt net als Dennis en Barry de spanning tussen de spelers als het gaat om de verschillende belangen. “Iedereen erkent wel het hogere doel van het programma, maar er moet ook oog worden gehouden voor het feit dat niet iedereen bij alles hetzelfde belang heeft.” aldus Maurice. Een lovenswaardige vinding noemt hij het Alliantielab waarmee in Heerlen-Noord wordt geëxperimenteerd. Zijn ervaring is dat dat echt werkt, omdat daar samen wordt gesproken met en geleerd door de partners. Maurice merkt ook dat daarmee het Alliantieoverleg meer op bestuurlijk niveau kan functioneren doordat zij de besluiten nemen op basis van de ideeën vanuit de programmalijnen.



## Rol van de overheid

Als rijksambtenaar vertegenwoordig je meestal jouw departement, organisatie, directie of afdeling in een speelveld rondom de opgave. Je brengt de kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheden in vanuit jouw rol. Naast de onderwerpen en richtingen vanuit de overheidsorganisatie waarvoor jij werkt, vertegenwoordig je ook de Rijksoverheid als speler. Het kan de samenwerking met de andere spelers helpen door na te denken over de rol die de Rijksoverheid in algemene zin heeft als het gaat om de opgave waar jij aan werkt. Het gesprek aangaan met de spelers helpt om de verwachtingen hierover met elkaar te bespreken en te begrijpen. Hoe beïnvloedt de rol die jij als speler vanuit de Rijksoverheid hebt mogelijk het werken aan de opgave en de samenwerking met de andere spelers? Hoe kijk jij hier zelf naar en welke verwachtingen of blik hebben de andere spelers hierover?

### HET NSOB-KWADRANT

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur introduceert in het essay uit 2014 een model dat vier verschillende rollen van de overheid weergeeft. Ondanks dat het essay al wat ouder is, kan deze indeling nog steeds helpen bij het kijken naar de rol van de overheid in de samenwerking rondom een opgave. Elke rol van het NSOB-kwadrant geeft een andere sturing weer in interactie met de samenleving. Je leest het model van linksonder naar rechtsonder. Hier zit een soort tijdlijn in die de ontwikkelingen binnen de samenleving en de vraag naar de sturing van de overheid daarin volgt.

### ALLE ROLLEN ZIJN AANWEZIG

De overheid vervult niet slechts één rol. Als je kijkt binnen verschillende opgaven en vraagstukken zie je dat de overheid daarin ook andere rollen vertolkt. Soms zie je zelfs meerdere rollen binnen verschillende onderdelen van een vraagstuk voorbijkomen. Binnen de samenleving zijn verschillende opvattingen over welke rol de overheid wel of juist niet moet spelen. Daarbij zie je dat de

bespreking hiervan in de politiek en media de rollen ook verandert of ze misschien zelfs wel in conflict brengt met elkaar. Alle rollen zijn noodzakelijk en hebben een functie. De een is dus niet beter dan de ander. Het gaat vooral om het afwegen van de vraag: wat is hier nodig? Hierin moeten de verschillende belangen worden afgewogen. Het vraagt van de overheid om goed te kunnen schakelen tussen de rollen en hier duidelijk over te communiceren.

### RECHTMATIGE OVERHEID

Deze rol is ontstaan in de jaren '50 waarin de nadruk lag op de verzorgingsstaat. Daarbij ging het vooral om efficiëntie en handelen om recht te doen aan wat we met elkaar hebben afgesproken. De focus ligt op recht en rechtvaardigheid. Er wordt gekeken vanuit de ratio en er is een logisch verband tussen oorzaak en gevolg. Het gaat om een rol die zich vertaalt in wetten. De rol benadrukt de scheiding tussen de politiek en de ambtenarij. Waar de politiek de doelen stelt, voert de ambtelijke dienst deze uit op basis van de opgelegde randvoorwaarden. De nadruk hierin ligt op het stellen van kaders en het toelichten daarvan.

### PRESTERENDE OVERHEID

In de jaren die volgden zijn we veel meer gaan kijken naar economische belangen. Er vindt een verschuiving plaats naar kijken in hoeverre het maatschappelijk middenveld (het bedrijfsleven) en de decentrale overheden bepaalde taken kunnen overnemen. Daarbij gaat het meer om presteren en het bereiken van meetbare resultaten. Welk geld gaat waar heen en waar krijgt de samenleving vanuit dat geld een bepaalde prestatie die we met elkaar kunnen afspreken? De overheid focust bij deze rol meer op de regie en coördinatie van deze processen. Hierbij gaat het om het realiseren van de afgesproken opbrengsten binnen de tijd, budget en op de overeengekomen manier.

VANUIT RESULTATEN NAAR RANDVOORWAARDEN



### Presterende overheid

“Niet lullen, maar poetsen”



### Netwerkende overheid

“Verbinden, bespreken en het gesprek aangaan”

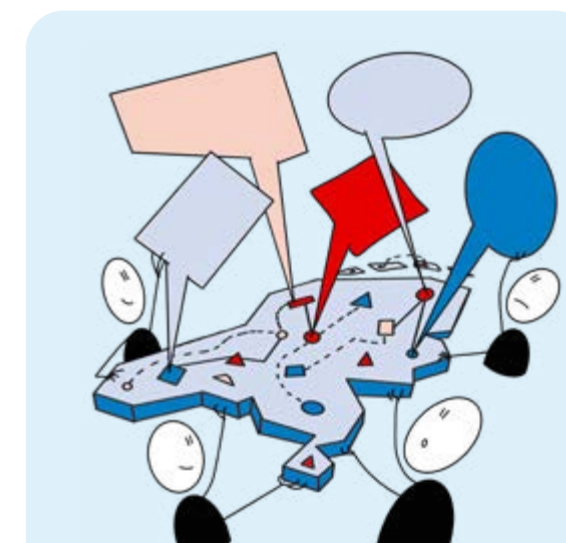
VANUIT OVERHEID NAAR SAMENLEVING

VANUIT SAMENLEVING NAAR OVERHEID



### Rechtmatige overheid

“Eerst denken, dan doen”



### Responsieve overheid

“Afwachten, gunnen, waarderen wat er is en daarop voortbouwen”

VANUIT RANDVOORWAARDEN NAAR RESULTATEN

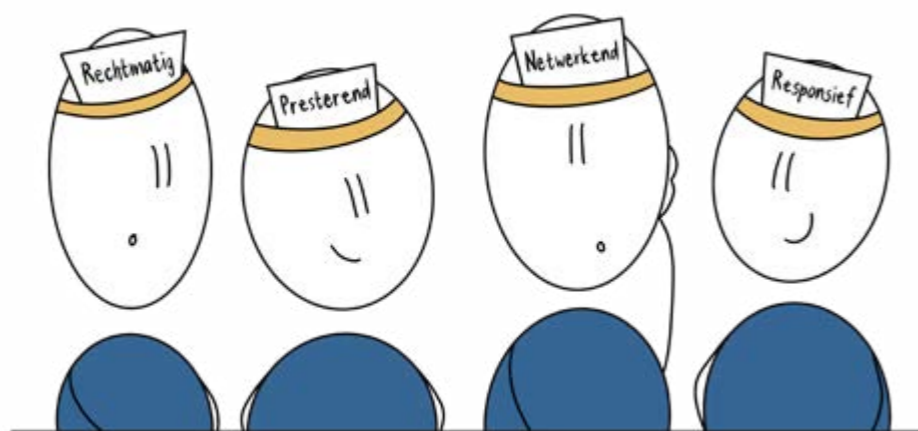


### NETWERKENDE OVERHEID

Deze rol zet een beweging in, waarbij er meer vanuit de samenleving zelf wordt gekeken. Om de eigen doelen te realiseren zijn ook de inzet en middelen van anderen nodig. De overheid trekt daarom naar buiten en gaat op zoek naar maatschappelijke organisaties of andere partners in het veld die met de overheid samen kunnen optrekken voor dit doel. Veel van de samenwerking in het netwerk krijgt een formele vorm in bijvoorbeeld het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten. De verandering zet zowel door in de uitvoering als in het maken van beleid. Er wordt veel meer afstemming met elkaar gezocht. Dat zie je bijvoorbeeld terug in het ontstaan van organisatievormen als koepelorganisaties. Er vindt meer overleg plaats en de nadruk ligt hierbij op het aangaan van de samenwerking.

### RESPONSIEVE OVERHEID

Met deze rol heeft de overheid nog de minste ervaring. Hierbij gaat de overheid namelijk niet naar buiten om de eigen plannen en doelen 'te verkopen'. Ze wordt juist geconfronteerd met een ontwikkeling die er buiten al is. Het gaat om partijen die initiatieven willen ontplooiën, een beweging oprichten of informele samenwerkingen aangaan en vanuit ideeën met elkaar optrekken. Bij deze (burger)initiatieven wordt de keten als het ware andersom bewandeld. Deze rol vraagt van de overheid om de initiatieven alleen maar te stutten en te steunen zonder daarbij iets op te leggen. Dit vraagt van de overheid om zich in te houden, er bovenuit te stijgen en te kijken waar het kan verbinden en inhaken.



### Leestip!



Het Kennisknooppunt Participatie heeft in hun snelstudie **Overheidsrollen bij samenwerking in de actieve samenleving** gekeken naar de rollen van de overheid vanuit het NSOB-kwadrant en de interactie daarmee met de samenwerking. De snelstudie gaat onder andere in op de sturing rondom transitie en de relatie tussen de rollen en participatie.

Klik hier om de snelstudie te lezen.

### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT WERKEN (EHBO)

Nadenken over de rol van de overheid en dit bespreken met de spelers rondom jouw opgave kan helpen om de opgave verder te brengen. Daarin is het interessant om met elkaar te kijken naar welke opvattingen er zijn over de verschillende rollen. Welke rol is nodig om de opgave verder te brengen? Welke rol blokkeert de voortgang misschien juist? In hoeverre verschillen jullie opvattingen over een bepaalde rol die ingezet wordt of die de overheid juist zou moeten inzetten? Durf daarbij met elkaar ook de dilemma's tussen de verschillende rollen aan te gaan. Het helpt om deze gedachte centraal te houden hierin: wat is hier nu echt het goede om te doen?

Besprek met de spelers rondom jouw opgave hoe jullie kijken naar de rol die de overheid nu inzet en wat nodig is voor de opgave. Misschien vragen verschillende onderdelen van de opgave wel om een andere rol. Gebruik het gesprek om jullie verwachtingen van de verschillende rollen met elkaar helder te maken. Spreek naar elkaar uit hoe je dit ziet en wat het betekent voor de deelname van alle spelers binnen het speelveld.

EHBO



### Volledige essay

Benieuwd naar het hele essay **'Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving'** geschreven door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur?

Klik hier om het essay te lezen.

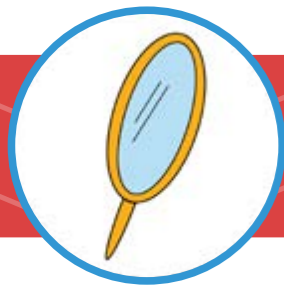


### Luistertip!

In de podcastserie **InnovationRoads** van Rijkswaterstaat – NOVA hoor je persoonlijke verhalen over verkenningen, innoveren, doen en werken in de toekomst. In deze aflevering praten **Boris Baetings** en **Erik Leemreijze** met elkaar over het leren in opgaven. Hoe werk je als overheid efficiënt samen aan grote transitie's?

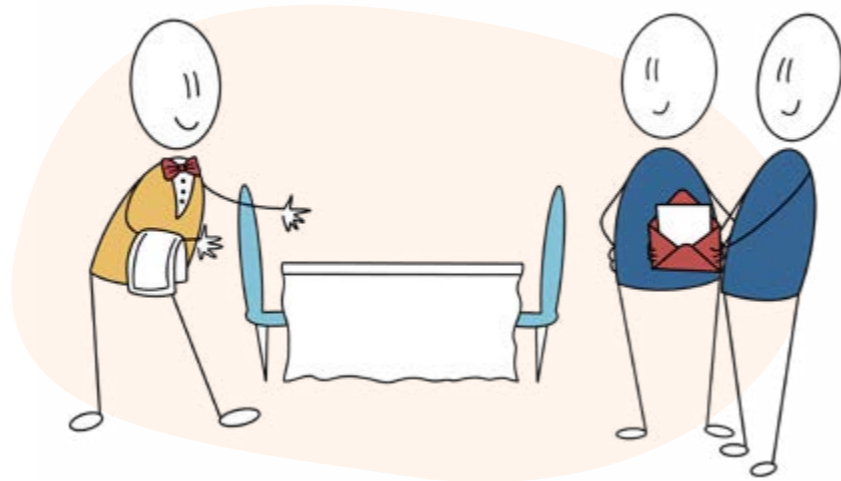
Klik hier om de podcast te beluisteren.





## Tafelschikking maken

Een goed gedekte tafel met de opgave als duidelijk middelpunt. De tafel staat symbool voor het gesprek en de samenwerking tussen de spelers vanuit het speelveld rondom de opgave. Als je kijkt naar jouw opgave: hoe ziet die tafelschikking er dan eigenlijk uit? Welke spelers gaan aan welke tafel met elkaar in gesprek en vooral aan de slag? Welke plek neemt iedereen en wat gebeurt er met de spelers die niet direct een stoel aan tafel hebben? Welke tafelmanieren zie je bij jullie aan de spelerstafel? Allemaal vragen om over na te denken met elkaar en te zorgen dat de verwachtingen over en weer met elkaar kloppen.



## Rijksoverheid: tafelheer of tafelenoot?

Waar en hoe zit de Rijksoverheid eigenlijk aan de spelers-tafel? Vanuit welke rol sluit de vertegenwoordiging vanuit het Rijk aan en welke invloed heeft dat mogelijk op de andere spelers? Wees je bewust dat de kans bestaat dat spelers buiten de Rijksoverheid een bepaalde verwachting hebben van de positie die de overheid aan een tafel rondom een opgave inneemt. Tegelijkertijd kan er andersom ook een beeld zijn ontstaan van hoe er door de Rijksoverheid naar de andere spelers wordt gekeken. Wat is jouw rolopvatting als vertegenwoordiging vanuit de Rijksoverheid als je de spelers ontmoet?

De valkuil is om te denken over bepaalde groepen, maar niet met deze groepen. In hoeverre start je ook echt

samen met de betrokkenen aan de opgave en trek je gezamenlijk en zo veel mogelijk gelijkwaardig op? Op welke manier mogen en kunnen deze spelers meedoen? Wanneer de Rijksoverheid aan tafel gaat vanuit de gedachte te moeten zorgen voor de spelers aan tafel, kan er een bepaalde ongelijkheid ontstaan.

Wat doe je als Rijksoverheid met een participerende stem vanuit de spelers? Daar duidelijk over zijn en met elkaar in gesprek blijven, zorgt dat de tafel gevuld is en blijft. Het gaat natuurlijk om samenwerken aan de opgave. Is de Rijksoverheid binnen jouw opgave dan de tafelheer of tafelenoot?

## Uitnodiging aan tafel

- Welke tafels zijn er?
- Hoe breng je de informatie en besluiten vanuit de verschillende tafels samen?
- Wie zitten er aan welke tafel?
- Wie zitten er bewust niet aan tafel en waarom niet?
- Hoe worden de spelers die niet aan tafel zitten betrokken en gehoord?



## De plek aan tafel

- Welke rol heeft elke speler?
- Welke rol wil elke speler?
- Welke rol pakt elke speler?
- Is er een bepaalde rolverdeling en hoe wordt deze bepaald?
- Wat gebeurt er als iemand anders op een stoel gaat zitten?
- Hoe gaan jullie om met het bijschuiven van een stoel?

## Tafelmanieren

- Vanuit welke gedachten, waarden en belangen zit elke speler aan tafel?
- Welke invloed heeft de speler aan tafel en hoe uit zich dat?
- Deelt elke speler alle eigen informatie?
- Heeft de speler aan tafel de juiste bevoegdheden (mandaat) om beslissingen te nemen?
- Over welke hulpmiddelen (financiën, kennis, middelen of macht) beschikt elke speler aan tafel?
- Hoe gaan de spelers aan tafel met elkaar om?
- Waar missen we mogelijk nog iets of iemand aan tafel?





## Samen in de kom

Het is niet ondenkbaar dat meerdere spelers rondom een opgave elkaar al kennen. Bijvoorbeeld vanuit een bestaand samenwerkingsverband, een overeenkomstig netwerk of omdat ze gedeelde belangen hebben. Het helpt om inzicht te hebben in hoe spelers tegenover de opgave en elkaar staan.

Ga hierover in gesprek met alle spelers en denk met elkaar na over welke vissen al samen zwemmen in welke kom. Spelers hebben elkaar nodig om de opgave verder te brengen en hoe makkelijker contact met elkaar gemaakt kan worden, hoe meer baat de samenwerking daarbij heeft.

Door met elkaar voor elke speler de details over hun binding met de opgave en andere spelers in kaart te brengen, krijg je een overzicht van de mogelijke relaties die er al tussen de spelers zijn en waar gedeelde of juist tegenovergestelde belangen liggen. Dit kan helpen in jullie werk aan de opgave en kan ook inzicht geven in waar je rekening mee moet houden binnen jullie samenwerking.

### STAPPEN:

- Schrijf de naam van de speler die je wilt onderzoeken in de kop van het visdiagram.
- Op de hoofdgraten van het diagram zie je onderwerpen staan die je kunt onderzoeken. Vul één voor één de informatie bij de hoofdgraten in.
- Vul een nieuw visdiagram in voor de speler die je daarnaast wilt onderzoeken.
- Bespreek met het opgaveteam en de spelers de opbrengst vanuit de ingevulde visdiagrammen. Is er informatie op verschillende ingevulde vissen die overeenkomt? Welke vissen zwemmen mogelijk al met elkaar in een kom en hoe kunnen jullie dit inzetten binnen jullie samenwerking? Zijn er verschillen om rekening mee te houden of om de vissen juist in dezelfde kom te krijgen?

### Invullen per hoofdgraat

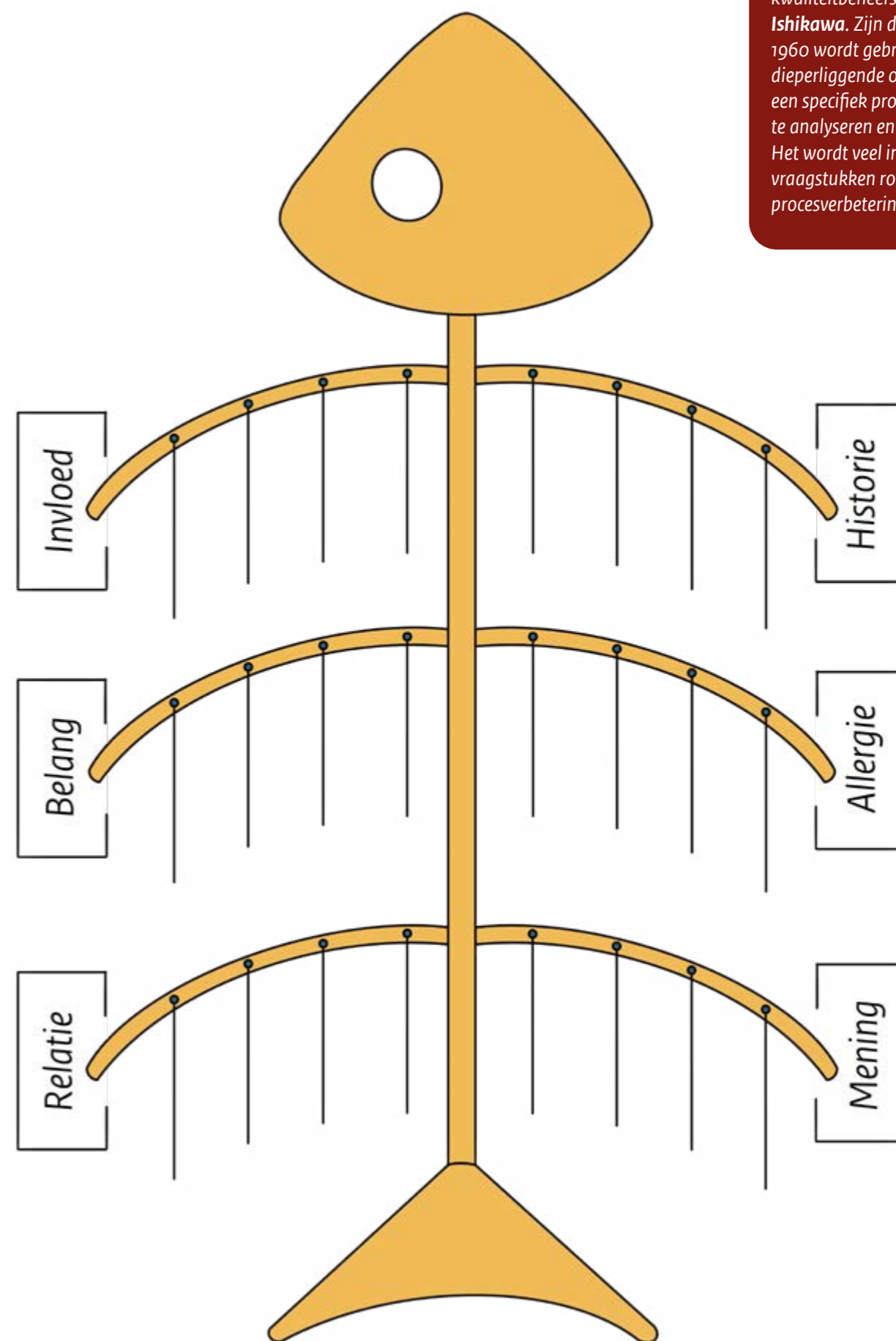
- **RELATIE:** met welke andere spelers rondom de opgave is deze speler verbonden? Noteer deze spelers bij de hoofdgraat 'Relatie'. Gebruik subgraten voor extra toelichting.
- **BELANG:** welke belangen heeft deze speler bij deze opgave? Noteer de belangen van deze speler bij de hoofdgraat 'Belangen'. Gebruik subgraten voor extra toelichting.
- **INVLOED:** welke invloed heeft deze speler binnen het speelveld en wie of wat heeft veel invloed op deze speler? Noteer dit bij de hoofdgraat 'Invloed'. Gebruik subgraten voor extra toelichting.
- **MENING:** welke mening of vooroordelen heeft deze speler over de opgave? Noteer ze op de hoofdgraat 'Mening'. Gebruik subgraten voor extra toelichting.
- **ALLERGIE:** wat weet je over allergieën van deze speler? Wat moet je echt niet doen of zeggen in deze samenwerking? Schrijf dit op bij de hoofdgraat 'Allergieën'. Gebruik subgraten voor eventuele toelichting.
- **HISTORIE:** wat weet je van de historie van deze speler met deze of soortgelijke opgaven? Noteer dit bij de hoofdgraat 'Historie'. Gebruik subgraten voor eventuele toelichting.

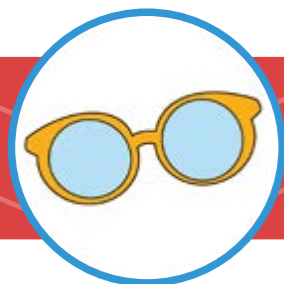
Draai het boek en vul de hoofdgraten in of klik hier om hem te downloaden.



### OORSPRONG

Dit vissengraatmodel is geïnspireerd op het Ishikawa-diagram van de Japanse kwaliteitbeheersexpert Kaoru Ishikawa. Zijn diagram uit 1960 wordt gebruikt om de dieperliggende oorzaken van een specifiek probleem of effect te analyseren en visualiseren. Het wordt veel ingezet in vraagstukken rondom procesverbetering.





## Canvas gebiedspartner

Wonen, werken en reizen: in een dichtbevolkt Nederland moet veel gebeuren in dezelfde ruimte. Om al die opgaven zo goed mogelijk af te stemmen, is samenwerking noodzakelijk. Daarom treedt Rijkswaterstaat (RWS) steeds vaker op in de nieuwe rol van actieve gebiedspartner. In 2021 startte RWS met een pilot om te experimenteren met deze nieuwe, proactieve rol voor de organisatie. Koos Weits, adviseur verstedelijking en mobiliteit bij RWS coördineerde de pilot. Samen met Sander van Welsem (team Gelijkwaardige Samenwerking, RWS NOVA) en Jeroen Bulthuis (trekker van Leerplatform Gebiedspartner) geeft hij een inkijk in hoe zij werken met het door RWS ontwikkelde Canvas Gebiedspartners in de praktijk van een gebiedsopgave.

### CASUS MOBILITEIT

Een gemeente vroeg of RWS wilde meewerken aan een hub (een overstappunt) waarbij je makkelijk van de auto naar de trein kunt overstappen. Dit vormde een treffende casus voor de pilot. "RWS zag meer kansen om de ruimte voor deze locatie optimaal te benutten: woningbouw, duurzame mobiliteitsoplossingen, recreatie, werkgelegenheid en opgaven op gebied van klimaatadaptatie. Naast RWS en de gemeente zagen ook NS en de provincie de potentie", licht Koos toe. Samengevat werd de klassieke manier van RWS 'zijn plannen haalbaar en passend in ons belang?' veranderd in 'kijken vanuit het gebiedsperspectief en ons liever betrekken bij ontwikkelingen voordat ze beklonken zijn'. "Jarenlang is er eerst gebouwd en daarna werd er pas gekeken hoe de mobiliteit moest worden ingepast", licht Jeroen toe.

RWS werkt samen met zijn gebiedspartners waarbij de samenhang tussen de verschillende functies van het gebied centraal staat. De gebiedspartners kennen het gebied namelijk anders dan RWS. "Ze hebben verschillende belangen en werken vanuit hun eigen

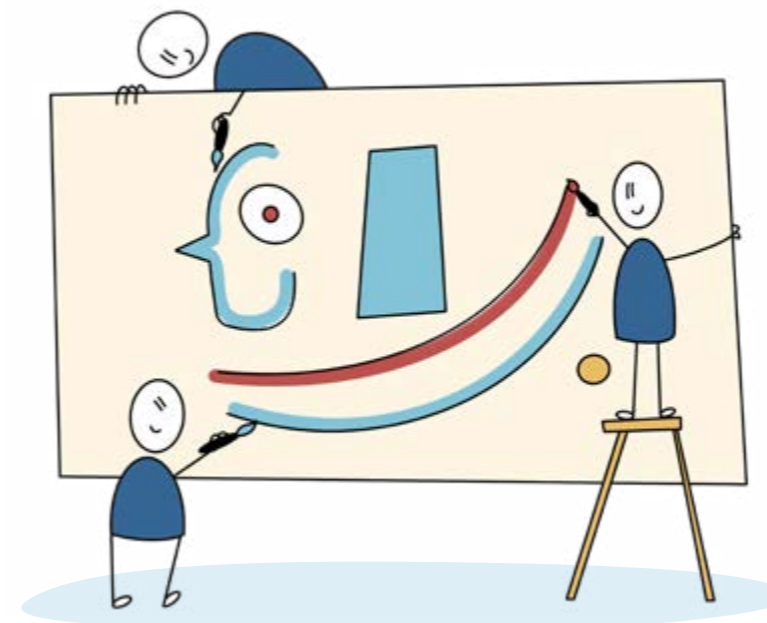
expertise. De ervaring leert dat bij de planvorming de gebiedspartners het initiatief hebben en RWS pas laat in beeld komt. RWS wil juist gelijkwaardig samenwerken met haar gebiedspartners", vertelt Koos.

### ONTWIKKELING CANVAS

Deze gelijkwaardige samenwerking kwam tot uiting in dialoogsessies met de gebiedspartners. RWS ging experimenteren om te komen tot iets wat overzicht bracht, wat je vaker kunt gebruiken en wat de gelijkwaardigheid van de verschillende gebiedspartners vergroot. Zo ontstond het Canvas Gebiedspartner. Organisatieadviesbureau TwynstraGudde heeft RWS geholpen om hun canvas te ontwikkelen, geïnspireerd door hun eigen programmacanvas. Het Canvas Gebiedspartner helpt RWS om de dialoog met de partners binnen een bepaald gebied te voeren en alle belangen, kansen en uitdagingen die er spelen in kaart te brengen.

*"Het ging niet over waar het schuurt.  
We zijn dan snel te lief voor elkaar."*

Werken met het canvas was voor RWS zelf ook een leertraject. Het invullen van het canvas met de partners binnen de pilotcasus heeft ervoor gezorgd dat RWS terug naar de tekentafel is gegaan. "We merkten dat de deelnemers in de dialoogsessie vaak een beetje te voorzichtig waren. Het gaat dan niet over waar het schuurt, terwijl het daar juist over moet gaan. We zijn toch snel een beetje te lief voor elkaar. Daarnaast zagen we dat er een aantal dubbelingen in het Gebiedscanvas zat en het te verleidelijk was om diep op de inhoud in te gaan", blikt Sander terug. "Het aangepaste Gebiedscanvas is nu meer in balans en zorgt voor dynamiek in de dialoogsessie", voegt Jeroen toe.



Bekijk het canvas op de volgende pagina



### INTAKEGESPREK

Het begint met een intakegesprek waarin samen met twee of drie hoofdpartners de kernvraag wordt geformuleerd. "Voor de gebiedsopgave in de pilot deden we dat met RWS en de gemeente. Door samen het intakeformulier in te vullen, maak je al meteen een gelijkwaardigere start en staat 'buiten voorop'. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor RWS", vertelt Sander. Het intakeformulier is belangrijk om samen de voorwaarden voor een goede dialoogsessie te bespreken. Betrokkenen kunnen zelf aan de slag met standaard bouwblokken, die voor de dialoogsessie zijn gemaakt. Een dialoogsessie kun je met maximaal twaalf tot veertien mensen doen en duurt ongeveer twee uur.

"Vanuit mijn rol als facilitator help ik de groep ontdekken waar het schuurt. De dynamiek met de groep is ontzettend leuk, maar een facilitator is niet persé noodzakelijk. Je kan het canvas ook samen met een opgaveteam invullen", licht Sander toe. "Het is ook een keer voorgekomen dat na de intake er zoveel was besproken dat een dialoogsessie niet meer nodig was. Als dat genoeg is om zelfstandig verder te kunnen met de opgave, is dat ook helemaal oké", vult Jeroen aan.

### DIALOOGSESSIE

Na de intake rondom de pilotcasus werd het duidelijk dat voor deze gebiedsopgave de NS, ProRail, de provincie, een waterbedrijf en een netwerk van een aantal gemeenten de gebiedspartners waren. De gemeente was de trekker. Van iedere partner werden minimaal twee collega's uitgenodigd. Je kunt het canvas zowel

online als samen met elkaar op locatie invullen. Wanneer je elkaar fysiek ontmoet, kun het canvas ook op grote vellen printen. Eén voor iedere groep en een gezamenlijk canvas. Daarop werk je dan met post-its. "Met de gebiedspartners binnen de pilot deden we een sessie waarbij ik gebruik maakte van een MIRO-bord. Dit is een online whiteboard. Alle partners werden voorzien van een eigen profielfoto met de naam en functietitel. Iedereen koos vervolgens een emoticon om zichzelf als persoon goed te beschrijven", legt Sander uit.

De sessie start met twee vragen: 'Wat is jouw grootste belang?' en 'Wat is jouw belangrijkste ambitie?'. Iedereen vult zijn antwoorden in op een (digitale) post-it en plakt deze op het canvas. "De vragen helpen om meteen vanaf het begin te kunnen werken aan het goed samenbrengen van alle ambities en het creëren van draagvlak voor de gebiedsopgave", vertelt Koos. "Zo kan je veel efficiënter en doelmatiger te werk gaan." In de pilot viel het op dat de woorden integraal, gezamenlijk en de ambitie voor de omgeving door veel partners werden opgeschreven.

### CANVAS INVULLEN

De gebiedspartners werden verdeeld in twee groepen met in iedere groep één van elke partner. Iedere groep ging aan de slag met een leeg Gebiedscanvas. "Zo leuk om te zien dat deelnemers popelen om het canvas in te gaan vullen", zegt Sander met enige trots. Het gesprek met elkaar levert een bonte mengeling van post-its op. "De opbrengst laten we door de gebiedspartners nader toelichten en worden vervolgens op het groepscanvas geplakt", vult Jeroen aan. Een vaste volgorde waarop je



met elkaar het canvas invult, is niet vereist. "Mijn tip is wel om boven te beginnen met het 'Wat' en daarna met de 'Wie'. Maar als de groep liever anders begint, is dat ook helemaal prima", geeft Sander mee. "De 'Hoe' is altijd het laatste onderdeel."

"Maak het niet te ingewikkeld" geeft Sander mee voor het invullen van het canvas. "Leg jezelf niet op om alles in te vullen. Dit kan namelijk juist stress geven. Het werken met de post-its verhoogt het eigenaarschap. Je hebt namelijk zelf iets gemaakt en ingebracht. Let erop om niet te veel eigen organisatiejargon te gebruiken. Gebruik taal die alle aanwezigen herkennen en begrijpen om met elkaar gelijkwaardig in gesprek te kunnen gaan."

"Tijdens de pilot werd het voor iedereen duidelijk dat de verschillen in de urgenties best groot zijn. Elkaars urgentie delen is heel waardevol en vergroot het draagvlak", licht Koos toe. "Kennissen en ervaringen delen, zodat we gezamenlijk aan de slag kunnen, is wat we graag willen. De gebiedspartners zijn blij dat een landelijke organisatie meedenkt over de regionale opgaven en wij zijn blij dat we onze kennis op bepaalde thema's kunnen inbrengen." Jeroen expliciteert dat bij het beantwoorden van deze vragen openheid over eigen belangen, (on)mogelijkheden

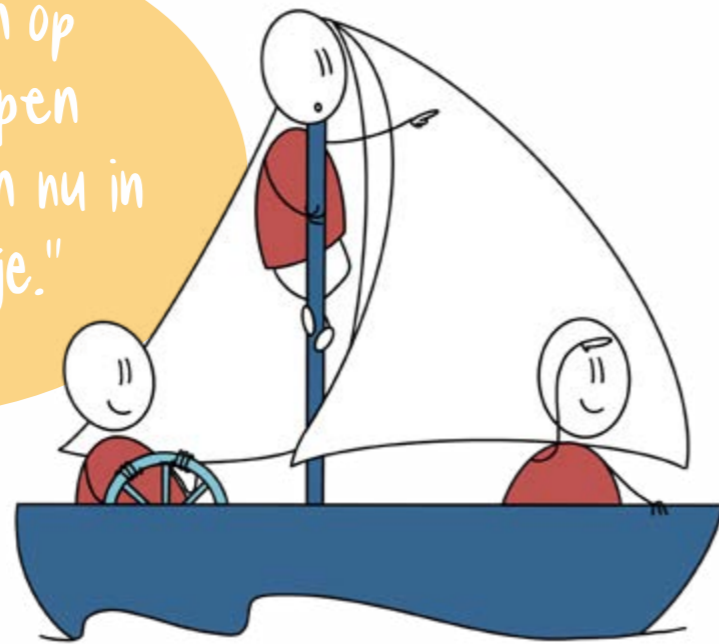
en wensen van grote waarde zijn. Hier komt het aan op elkaar als gelijkwaardig te zien.

### OPBRENGST

De dialoogsessie eindigt met een wrap-up aan de hand van de gezamenlijke formulering van de opgave en een gesprek over het wederzijds begrip voor ieders rol en betrokkenheid. Deze vraag ondersteunt hierbij: 'Hoe ziet ieder zijn eigen rol en betrokkenheid voor het vervolg?'. "Het is goed om deze vraag expliciet te stellen. In een gebiedsopgave besloot één gebiedspartner na de dialoogsessie niet meer deel te nemen aan vervolgsessie, maar in de rol van expert/adviseur verder te gaan", vertelt Sander.

Aan het einde van de sessie hebben de gebiedspartners met elkaar besproken wat de gebiedsopgave is, wat hun gedeelde urgentie is, hoe het met het commitment in hun speelveld is gesteld en hoe ze de samenwerking en de sturing gaan aanpakken. "We gebruiken het canvas om te komen tot andere invalshoeken. Waar staan we? Hoe gaan we dingen doen? Het helpt om grenzen te verkennen en is een manier om niet alleen met de inhoud bezig te zijn. Dat is winst", concludeert Sander.

Klik hier om het canvas te downloaden.



## Canvas Gebiedspartner

### Gebiedsopgave



Wat?

#### OPGAVEN EN URGENTIE

Wat zijn de kenmerken van het gebied?  
 Wat de kern van de opgave/wat speelt er?  
 Wat is verder nodig ter afbakening van het vraagstuk?  
 Heeft de opgave de benodigde urgentie/prioriteit?

- Politiek
- Bestuurlijk
- Maatschappelijk
- Ecologisch

#### RAAKVLAKKEN EN KANSEN

Welke raakvlakken met andere opgaves zijn er?  
 Welke kansen liggen er (nog meer)?  
 Spelen deze op hetzelfde schaalniveau als de opgave?

- Heeft dit gevolgen voor de gebiedsafbakening?

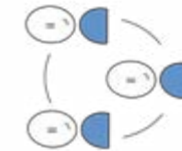
#### RISICO'S EN UITDAGINGEN

Waar kan de opgave op vastlopen?  
 Waar schuurt het?  
 Welke (externe) gevaren zijn er verder?

#### GEBIEDSOPGAVEN GEDEELDE URGENTIE

Wat is de bedoeling?  
 Is daar overeenstemming over?  
 Is er urgentie bij alle betrokkenen?

### Speelveld



Wie?

#### STAKEHOLDERS

Wie zijn de stakeholders?  
 Hoe zijn ze betrokken?  
 Wat is ieders toegevoegde waarde?

Check: Missen er nog stakeholders?

#### TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Wat zijn ieders rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?  
 Wat is er verder nodig qua betrokkenheid?  
 Welke taken hebben de verschillende organisaties verder?  
 Wie heeft het mandaat en wie geeft de opdracht?

#### BELANGEN EN AMBITIES

Wat is ieders belang?  
 Wat is ieders ambitie?  
 Zijn deze verenigbaar?  
 Is er draagvlak voor de opgave?

#### COMMITMENT

Wat is de gedeelde ambitie en visie?  
 Wat is ieders rol en betrokkenheid daarin?  
 Wie heeft welk eigenaarschap?  
 Is er draagvlak binnen alle organisaties?

- Ambtelijk
- Politiek/bestuurlijk
- Maatschappelijk

Check: snapt en respecteert iedereen de verdeling?

### Aanpak



Hoe?

#### REGELS EN RANDVOORWAARDEN

Welke interne regels zijn van belang?  
 Welke randvoorwaarden stellen de verschillende betrokkenen?  
 Zijn er nog andere belangrijke procedures?

- Intern
- Extern

#### BESLUITVORMING EN GOVERNANCE

Welke interne processen zijn van belang?  
 • Strategisch niveau
- Operationeel niveau
- Tactisch niveau

Welke formele en informele beslismomenten zijn er?  
 Welke bestaande samenwerkingsrelaties zijn er?  
 • Welke bestaande overleggen (kunnen) worden benut?

Welke conflicterende organisatieprocessen zijn mogelijk van invloed op de samenwerking?

#### AANPAK EN ORGANISATIE

In welke fase bevindt de ontwikkeling zich?  
 Welke stappen zijn al doorlopen?  
 Wat is er (nog) te doen?  
 Wie doet hierin wat?  
 Welke praktische (werk)afspraken worden hierover gemaakt?

#### SAMENWERKING EN STURING

Hoe ziet de gewenste samenwerking eruit?  
 Naar welk besluit werken we toe?  
 Welke randvoorwaarden zijn er?  
 Hoe komt besluitvorming tot stand?  
 Is er een gedeeld beeld?  
 Welke afspraken zijn er gemaakt over het vervolg en de aanpak?

Check: weet iedereen wat hij/zij te doen heeft?



## Speelveld in kaart

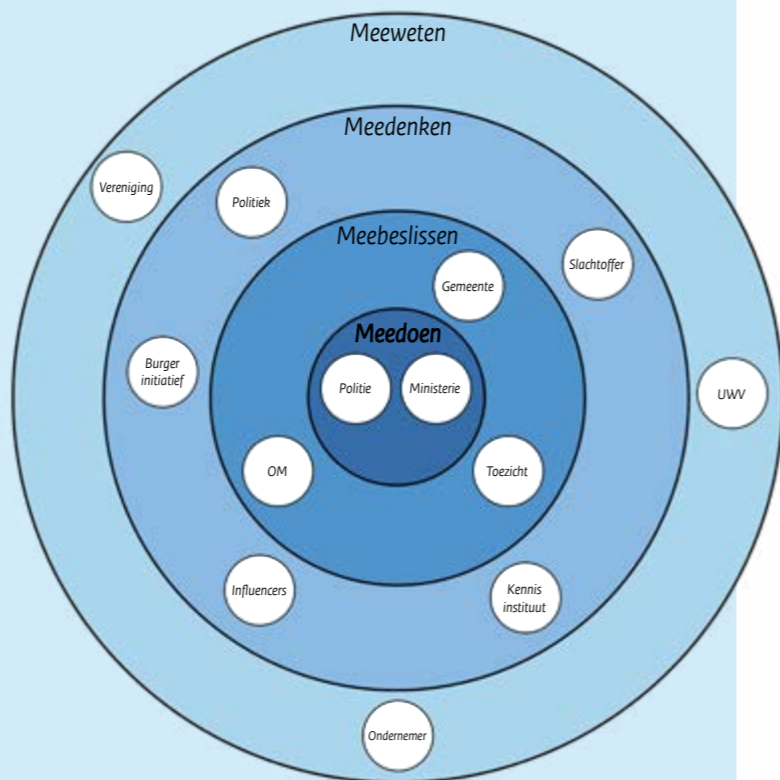
Het samen in kaart brengen van het speelveld rondom jullie opgave is een belangrijke stap in het opgavegericht werken. Juist door dit samen met de spelers zelf te doen, zet je al een belangrijke stap in jullie samenwerking. Alle spelers zijn op een bepaalde manier met de opgave en elkaar verbonden. Hoe willen jullie deze dynamiek samen weergeven? Wat past en helpt daarin jullie opgave? Bespreek met elkaar welk inzicht je precies wil krijgen en welke invalshoeken in jullie samenspel zichtbaar moeten worden. Laat je inspireren door een aantal voorbeelden van 'spelerskaarten' en pas ze samen aan naar wat werkt voor jullie opgave.

## Rollen en actie

Welke rol hebben de spelers rondom jullie opgave? Hoe zit dat met hun positie nu ten opzichte van wat helpt om de opgave verder te brengen? Door deze verbinding tussen de spelers in het speelveld inzichtelijk te maken, krijg je een overzicht dat jullie helpt om te bepalen hoe jullie met elkaar willen samenwerken. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld gebruik maken van de indeling: meedoen, meebeslissen, meedenken of meeweten.

- **Meedoen:** spelers die daadwerkelijk met elkaar werken aan de opgave, bijvoorbeeld in het opgaveteam.
- **Meebeslissen:** spelers die een rol hebben in het nemen van besluiten in oplossingsrichtingen.
- **Meedenken:** spelers die instappen om over bepaalde onderwerpen mee te kunnen denken of informatie te kunnen geven.
- **Meeweten:** spelers die je op de hoogte wilt houden van de vorderingen rondom de opgave.

Afhankelijk van het inzicht dat je wilt krijgen, kun je in een verdeling naar rollen een overzicht maken van hoe het nu is en een tweede overzicht naar de spelers samen als de gewenste situatie voor de opgave zien. Dit overzicht kan je helpen om te bepalen welke beweging in het speelveld nodig is.

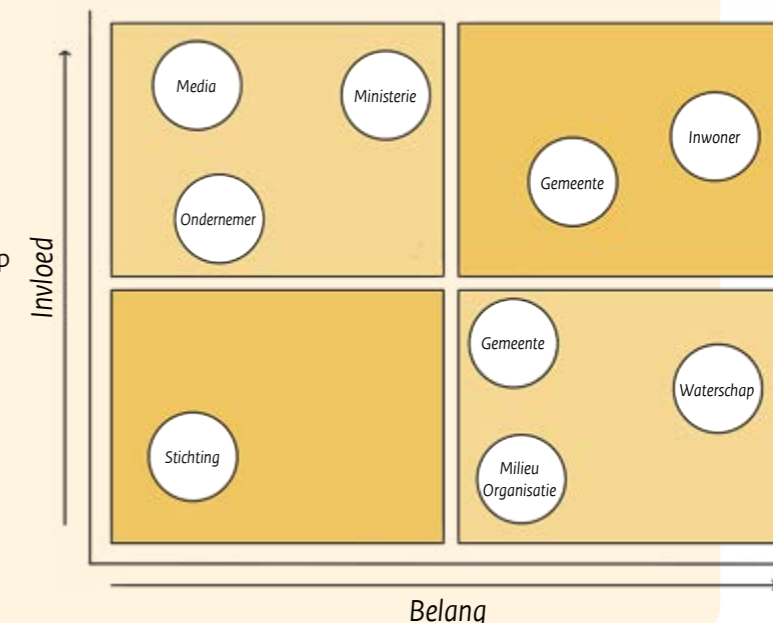


## Invloed en belang

Welk belang heeft elke speler bij de opgave en welke invloed kunnen zij daarop uitoefenen? Door als spelers met elkaar inzicht te hebben in deze twee factoren kun je gemakkelijker met elkaar in gesprek over hoe je elkaar kunt helpen of waar het misschien schuurt in de samenwerking. Staan er belangen tegenover elkaar of wordt bepaalde invloed niet optimaal ingezet om elkaar te helpen? In deze weergave maken jullie samen een overzicht met op de horizontale as de hoeveelheid invloed op de opgave en de hoeveelheid belang bij de opgave op de verticale as.

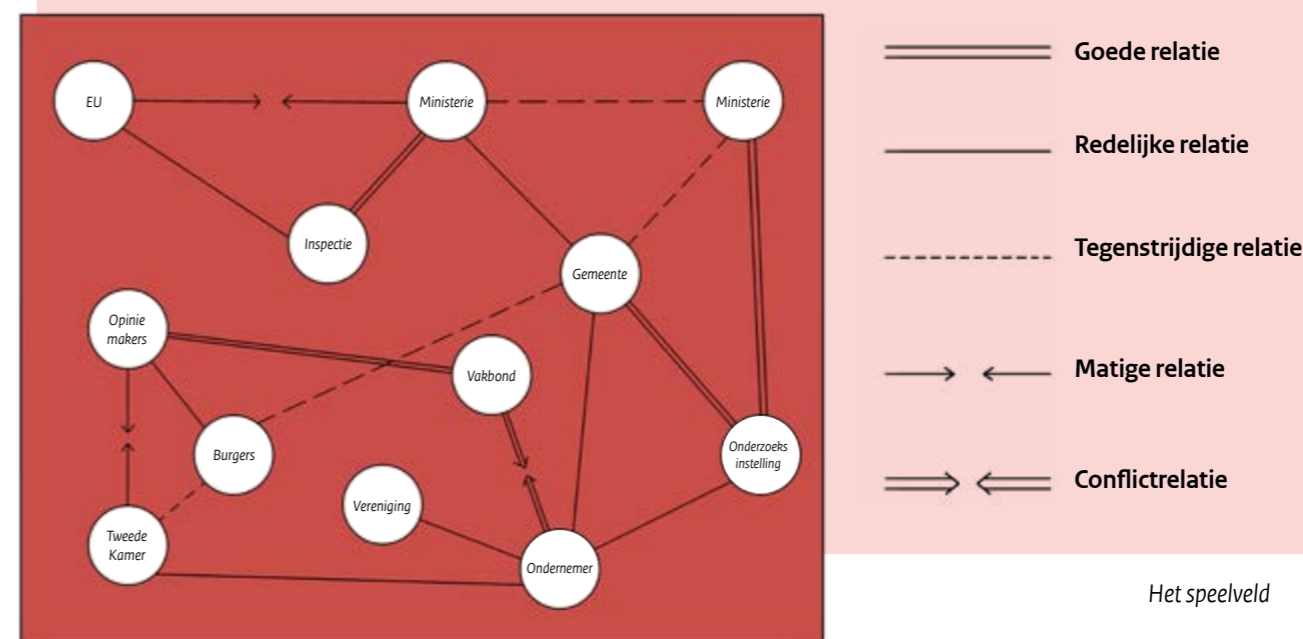
Je kunt ervoor kiezen om daarin de positie op basis van invloed en belang een type mee te geven. Kies hierin samen de woorden die voor jullie als spelers helpen. Een voorbeeld is:

- **Beïnvloeder:** een speler die een grote invloed heeft op de opgave en weinig belang
- **Sleutelfiguur:** een speler die een grote invloed heeft op de opgave en een groot belang
- **Toeschouwer:** een speler die weinig invloed heeft op de opgave en weinig belang
- **Geïnteresseerde:** een speler die weinig invloed heeft op de opgave en een groot belang



## Relaties en samenwerking

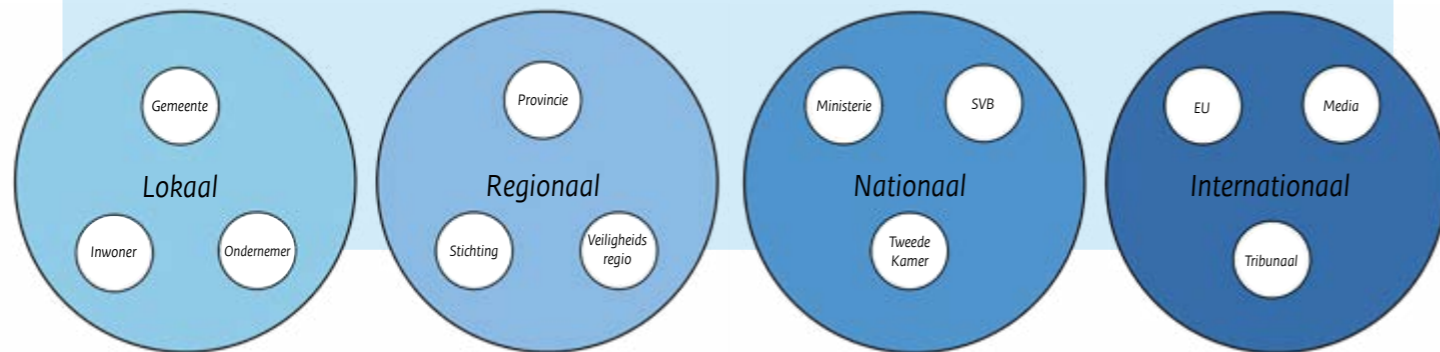
Vaak is er al contact of een samenwerking tussen verschillende spelers rondom deze opgave of onderwerpen die er mee te maken hebben. Alle spelers rondom een opgave vormen een bepaald systeem met elkaar. Door de onderlinge relaties in kaart te brengen, krijg je inzicht in waar al lijnen liggen die versterkt kunnen worden voor de samenwerking aan deze opgave. Daarnaast krijg je met elkaar ook inzicht in relaties die de opgave misschien op dit moment juist niet verder helpen. Het overzicht van de relaties is een startpunt om het gesprek rondom jullie samenwerking te voeren. De indeling van organisatie-adviseur Marijke Spanjerberg kan hierin houvast geven.



## Inhoud en omgeving

Welke verbinding hebben alle spelers rondom jullie opgave met de inhoud van het vraagstuk? Vanuit welk perspectief werken of bekijken ze bijvoorbeeld de opgave? Wellicht helpt het voor jullie overzicht wanneer je de spelers samen in bepaalde groepen indeelt op basis van bepaalde gemeenschappelijke kenmerken. De betekenis die jullie hier samen aan geven, kan inzicht geven in waar de spelers elkaar op inhoud of inhoudsrichting vinden. De kenmerken waarop je deze indeling maakt, bepaal je samen. Het gesprek hierover kan naast het overzicht ook interessante inzichten geven in hoe jullie samen en los van elkaar naar deze zaken kijken.

Naast de inhoudelijke kenmerken kunnen jullie samen ook kijken naar de omgeving van waaruit jullie als spelers handelen en werken rondom de opgave. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verdeling van spelers vanuit een lokale, regionale, nationale en internationale omgeving.



## Combinatie van inzichten

Soms geeft een puur visueel overzicht niet helemaal de informatie die jullie graag bij elkaar willen zien. Als je meer tekst en uitleg wilt geven bij de spelers kun je er ook voor kiezen om de informatie in een tabel te zetten en op die manier de spelers op bepaalde onderwerpen in kaart brengen.

Je kunt de uitleg kort en in woorden noteren, maar je kunt er ook voor kiezen om bijvoorbeeld te werken met + en – om bepaalde zaken aan te geven. Denk bijvoorbeeld aan het belang of de invloed van de spelers.

SPELER	INFORMATIE	BELANG	INVLOED
Ministerie	-----	+	+
Gemeente	-----	+	+ / -
Uitvoeringsorganisatie	-----	+	+ / -
Onderwijsinspectie	-----	+	+ / -
Media	-----	-	+
Leraren	-----	+	-
Studenten	-----	+	-
Onderwijsinstellingen	-----	+	+ / -
Vakbonden	-----	+	+ / -

## Samen aan de slag

Het speelveld in kaart brengen rondom jullie opgave werkt het best als je dat met elkaar doet. Door samen de afwegingen te maken hoe jullie het overzicht willen maken, komen er inzichten naar boven die jullie kunnen helpen in jullie samenwerking en waar misschien aan gewerkt moet worden om de opgave samen verder te kunnen brengen. Een digitaal of papieren overzicht van jullie speelveld is makkelijk te maken en kun je in de tijd aanpassen.

Wil je het speelveld samen doorleven en het in kaart brengen meteen benutten voor jullie onderlinge samenwerking? Denk dan eens aan de inzet van LEGO SERIOUS PLAY (LSP). Deze methode maakt gebruik van de welbekende legoblokjes. In een fysieke sessie op locatie bouw je met elkaar jullie speelveld op en gaan hierover direct in gesprek. LSP helpt om de gedachten en verbanden inzichtelijk te maken door de eigen gemaakte bouwsels met elkaar uit te breiden tot een gezamenlijk verhaal waarin iedere individuele stem en gedachte gehoord wordt.

Heb je minder tijd om te bouwen en wil je meteen aan de slag? PLAYMOBIL pro biedt hiervoor de uitkomst. De PLAYMOBIL Pro-kit is namelijk uitgerust met poppetjes en attributen waar je direct mee aan de slag kunt gaan zonder dat je hoeft te bouwen. PLAYMOBIL biedt daarnaast via hun website allerlei tips en werkvormen die je kunt inzetten.

Meer lezen over deze creatieve werkvormen? Scan de QR-code

Klik hier voor meer informatie over PLAYMOBIL pro.



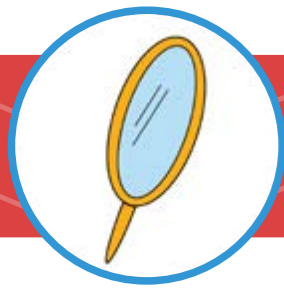
Klik hier voor meer informatie over LEGO SERIOUS PLAY.



"Spelen is de hoogste vorm van onderzoek."

- Albert Einstein





## Inzichten gooien

Wanneer je in contact komt met de spelers rondom de opgave waar je aan werkt, kom je ook in aanraking met hun inzichten. Dit zijn misschien inzichten die je aan het denken zetten. Om jullie samenwerking te versterken kan het goed zijn om stil te staan bij de nieuwe inzichten die je van de andere spelers hebt opgedaan.

Laat je bij jouw reflectie een handje helpen door het lot. Deze reflectiedobbelsteen zorgt op een makkelijke manier voor vragen om over na te denken rondom de inzichten die je op hebt gedaan. Je kunt de dobbelsteen alleen gebruiken of inzetten aan het einde van een gesprek met anderen.

### STAPPEN

- 1 Knip de dobbelsteen op de pagina hiernaast uit en plak deze in elkaar.
- 2 Gooi de dobbelsteen.
- 3 Zoek de vraag op bij het icoon dat je gegooit hebt en stel deze aan jezelf.
- 4 Schrijf jouw antwoord op of deel het met de anderen met wie je in gesprek bent.
- 5 Neem na het beantwoorden van de vragen even de tijd om de antwoorden te overdenken. Zijn er patronen, inzichten of nieuwe perspectieven die je hebt ontdekt? Wanneer je de oefening met anderen doet, kun je dit samen bespreken.

## Vragen aan de dobbelsteen



Wat had ik liever anders gedaan?



Wat heeft mij verrast?



Wat heeft mijn ogen geopend?



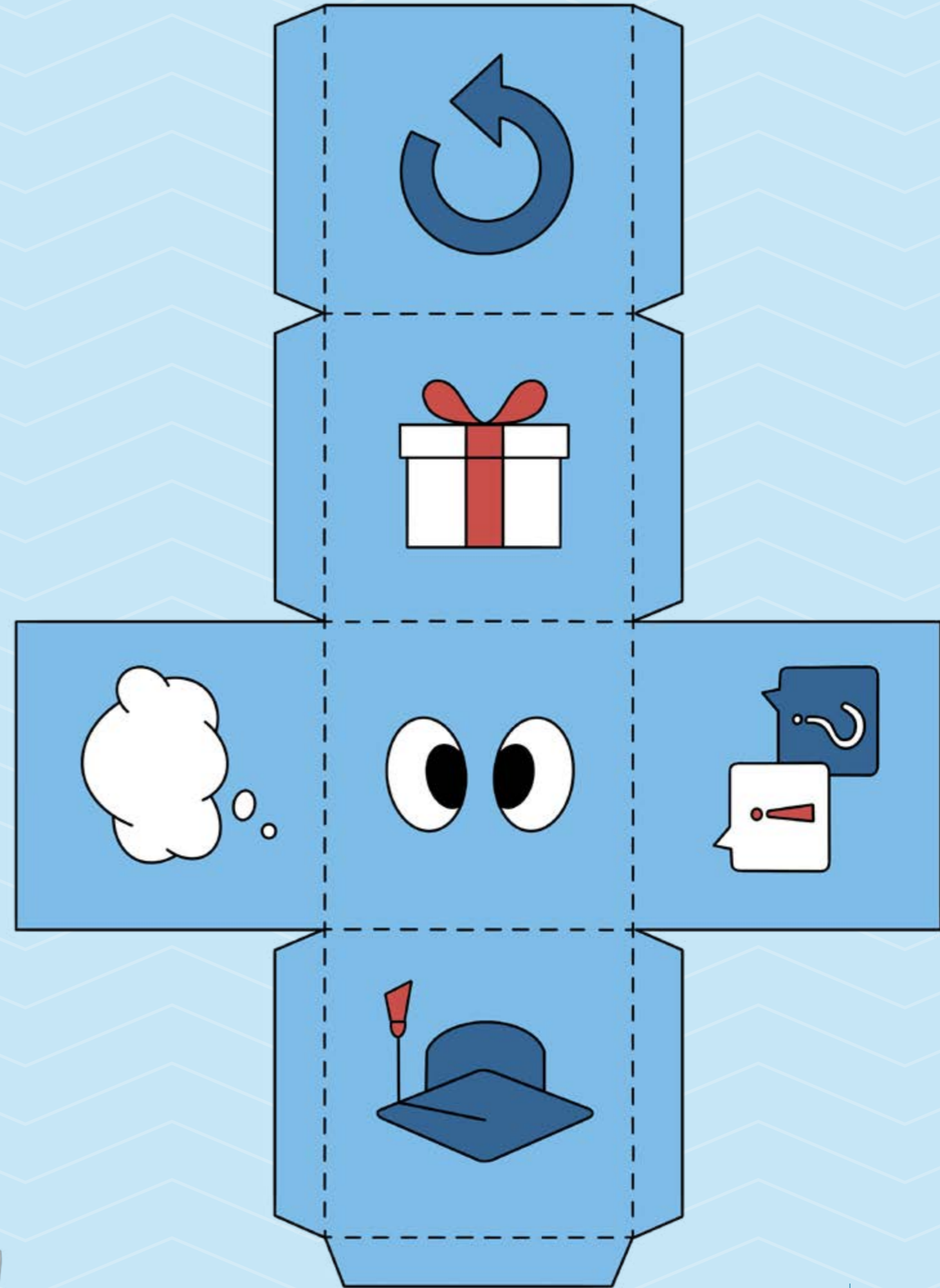
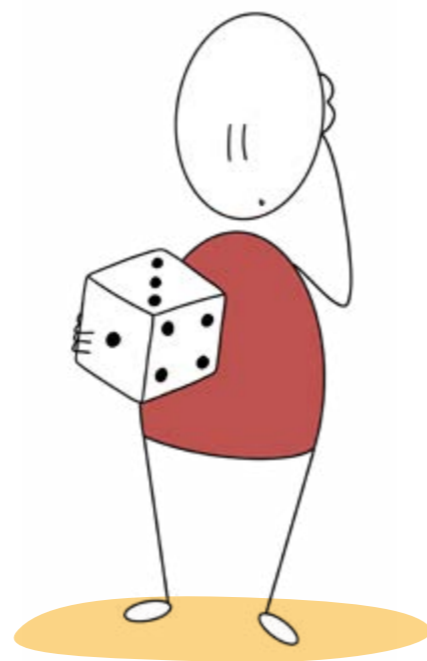
Welke gedachte is veranderd?



Waarover ben ik in verwarring?

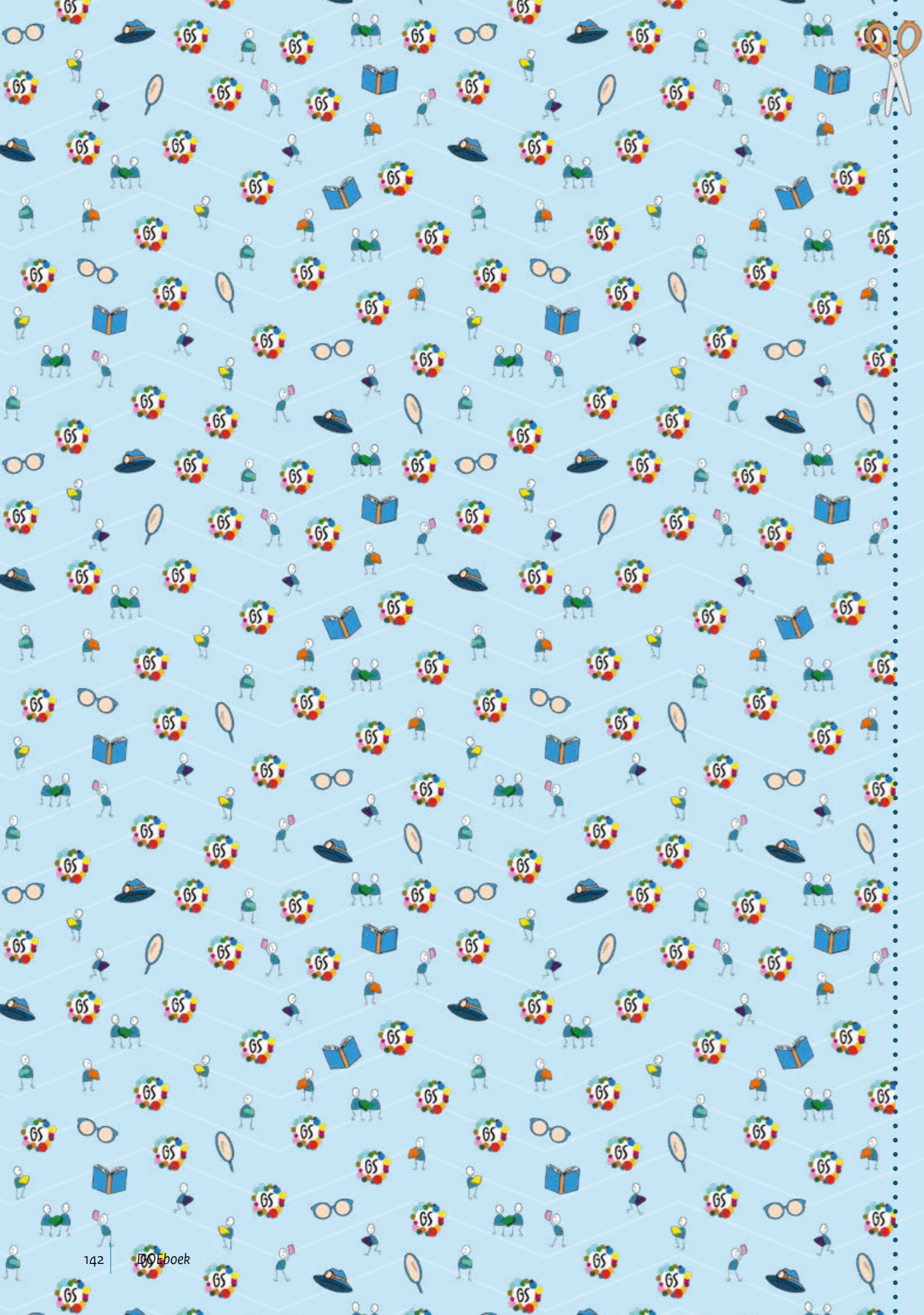


Wat heb ik geleerd?



Klik hier om de dobbelstenen te downloaden.



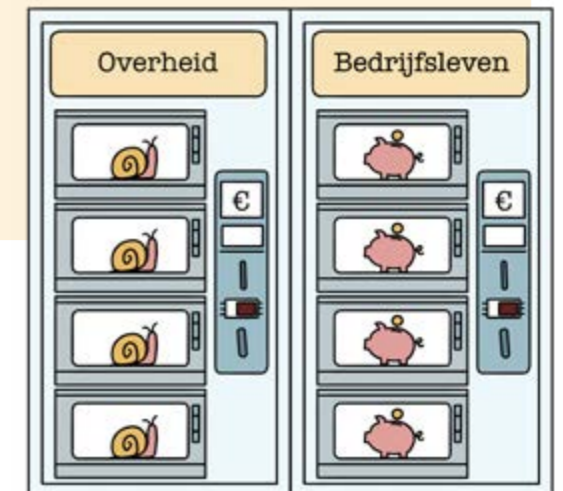
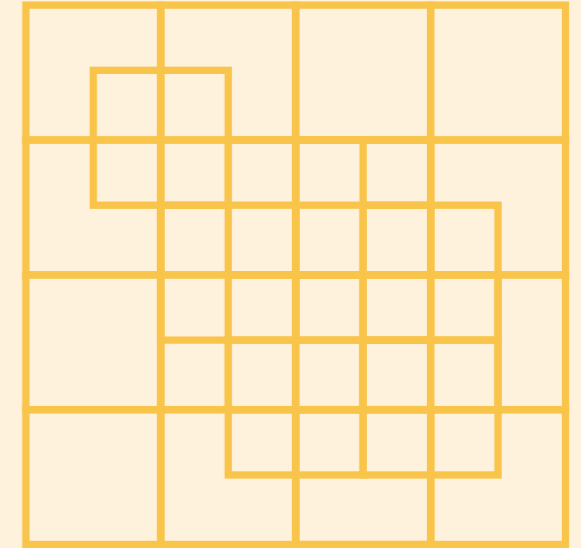


## In hokjes denken

Verschillende spelers kunnen dingen anders bekijken en benaderen. Op het moment dat je samen aan de slag gaat, is het belangrijk om naar elkaar een open blik te hebben. Laat jouw blik niet belemmeren door vooroordelen. Misschien vindt die speler uit het bedrijfsleven de ambtenaar bij de Rijksoverheid of bij de gemeente wel langzaam of besluiteloos. Andersom wordt misschien gedacht dat voor de ondernemer het enige doel geld verdienen is.

Wanneer je denkt in hokjes zie je misschien essentiële verschillen tussen individuen niet meer. De ene ambtenaar is de andere niet en de ene ondernemer ook niet de andere. Een verkeerde inschatting maken kan directe gevolgen hebben voor jullie samenwerking. Ga boven de hokjes hangen, maar zie ook de kleine verschillen daarbinnen. Test jouw vaardigheden met deze puzzel. Hoeveel hokjes tel jij?

Klik hier voor de oplossing.



Wanneer we in hokjes denken, categoriseren we eigenlijk alle informatie die onze hersenen binnenkrijgen. Vanuit de evolutie is het denken in hokjes het verschil tussen overleven of niet. Is een beer gevaarlijk of niet? Ons systeem neemt volgens professor **Daniël Wigboldus** het zekere voor het onzekere. In deze video voor de **Universiteit van Nederland** leg Wigboldus uit waarom 'hokjesdenken' daarom misschien juist goed is.

**Kijktip!**

Klik hier om de video te bekijken.

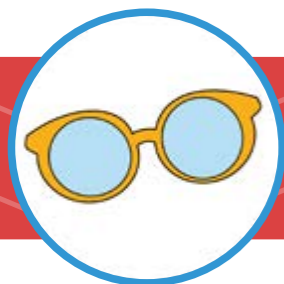


Wie kan nu beter vertellen wat er speelt, dan diegene(n) om wie het gaat in de maatschappelijke opgave? Door met hen aan tafel te gaan, kom je pas echt uit het denken in hokjes. Maar hoe doe je dat? Hoe wordt jouw speelveld inclusiever? Het **Kennisknooppunt Participatie** heeft een praktische handreiking geschreven over hoe je burgers werft om vervolgens samen met het hele speelveld rondom de opgave in gesprek te gaan en samen te werken.

**Leestip!**

Klik hier voor de handreiking.





## Samenwerken aan regionale energiestrategieën

“Het woord weerstand gebruiken we niet veel. Het gaat vaak gewoon om een andere invalshoek”, aldus Kristel Lammers, directeur Nationaal Programma Regionale Energie Strategie (NPRES). Deze kijkt helpt het team van NPRES in de samenwerking met de spelers rondom hun opgave: het komen tot regionale plannen voor de verduurzaming van de energieopwekking. In dit interview vertelt Kristel over de samenwerking die nodig is rondom de opgave waar zij aan werken.



### NIEMAND IS DE BAAS

Met welke partijen wordt aan deze regionale plannen samengewerkt?

“In de regio werkt men samen vanuit een breed scala aan partijen, zoals provincies, gemeenten, netbeheerders, het Rijk, omgevingsdiensten, koepelorganisaties en waterschappen. Het gaat om een samenwerking: niemand is de baas. Deze partijen zitten als gelijkwaardige partijen aan tafel, maar wel met ongelijke rollen. Denk aan rollen op het vlak van beleidsontwikkeling, toezichthouder of juist de uitvoering. Van energieopwekker tot netbeheerder. De bestuurlijk trekker en de RES-coördinator hebben hierin een belangrijke verbindende rol om te zorgen dat besluiten in gezamenlijkheid worden voorbereid.

Datzelfde gebeurt ook landelijk. Wij zijn een nationaal programma waar de opdrachtgevers (BZK, EZK, VNG, IPO, Unie van Waterschappen en de netbeheerders) gelijkwaardig aan tafel zitten en tot besluiten moeten komen. Wij werken themagewijs en vanuit gezamenlijke waarden. Dat bindt ons, maar je moet continu reflecteren en leren van wat je doet. Deze aanpak vraagt om continu onderhoud. Daarom doen we veel aan kennisuitwisseling en kennisdeling. We werken vanuit de opgave door werkende weg in de transitie stappen te zetten met elkaar gericht op het doel. We zijn samen verantwoordelijk voor de opgave maar ook voor de knelpunten. Er is waardering voor onze inzet vanuit zowel regio's als onze

opdrachtgevers. Ik denk dat de waardering zit in dat we meerpartijdig zijn.”

### WERKEN VOOR DE OPGAVE

Kun je nog iets meer vertellen over deze samenwerking in de praktijk?

“In de organisatie van NPRES zijn alle deelnemende partijen vertegenwoordigd. Je neemt je achtergrond mee, maar je werkt voor de opgave en niet voor de organisatie die jou detacheert. Als er spanning ontstaat tussen wat je hier doet en wat er vanuit de organisatie waar jij vandaan komt zou worden gedaan, dan hebben we afspraken met de managers om dan met elkaar aan tafel te gaan zitten en dat te bespreken. Dat is belangrijk om af te spreken. De liaisons, verbinders vanuit de opdrachtgevers van NPRES, brengen er kleur in door te zeggen: “Hier doet het pijn voor mijn organisatie”. Dat gebeurt landelijk, maar ook in de regio. Het woord weerstand gebruiken we niet veel, het gaat vaak gewoon om een andere invalshoek.”

### OMGAAN MET VERSCHILLENDE BELANGEN

Hoe ben je omgegaan met de verschillende belangen van de spelers en wat doe je als die belangen botsen?

“Belangen zijn er altijd. De kunst is om ze goed op tafel te krijgen en ze zorgvuldig af te wegen ten opzichte van elkaar. Dit geldt zowel nationaal, maar ook regionaal en lokaal. Dialoog helpt om de belangenafweging zorgvuldig plaats te laten vinden. En ja, er zijn grote en kleine belangen die kunnen botsen. Bijvoorbeeld de

verhouding zon/wind is voor de netbeheerders belangrijk om het energiesysteem zo efficiënt mogelijk te benutten. Vanuit de ruimtelijke bril kijk je er anders naar, dan is het landschappelijke aspect en de combinatie van functies in een gebied wat zwaar weegt. Vanuit de samenlevingsbril vind je het belangrijk dat inwoners zelf zeggenschap hebben wat kan leiden tot versnippering. De afweging tussen deze perspectieven speelt in alle regio's.”

### GEPASTE AFSTAND TOT DE POLITIEK

Hoe is de relatie met de politiek?

“Wij houden gepaste afstand. We hebben daarbij als voordeel dat we niet één minister hebben maar twee. Dan heb je ook niet vaak één eenduidige beleidslijn. Daarnaast hebben we de drie koepels IPO, VNG en Unie van Waterschappen en de netbeheerders als opdrachtgevers. Ons kantoor is bij de Unie van Waterschappen. Zo kunnen we wel afstand houden van het politieke proces van de departementen. De wisselwerking met de landelijke politiek gebeurt door departementen en koepels, waarbij wij inzichten uit de uitvoering meegeven. Die relatieve afstand heeft als voordeel dat we ons minder hoeven laten leiden door de waan van de dag.”

### PARTICIPATIE EN LOKAAL EIGENDOM

Op welke manier worden de burgers en ondernemers in de regio's geactiveerd om mee te doen en zelf aan de slag te gaan?

“De RES'en gaan over een onderwerp met grote invloed op de leefomgeving. Ze blijken in de praktijk een vliegwiel te zijn voor vernieuwing op het gebied van participatie en de 'doe-democratie'. Tegelijkertijd is de energie-opgave ook maar één van de opgaven naast bijvoorbeeld woningbouw, mobiliteit, natuur en landschap, klimaatadaptatie en landbouw. Participatie is nodig. Niet alleen voor de RES, maar voor al die opgaven. Daarom moet worden afgestemd op de participatie die bij de besluitvorming rond de verschillende opgaven in een gebied plaatsvindt. Anders is het voor inwoners niet meer te volgen en ook niet te doen om op al die plekken hun stem te laten horen.

We sturen daarnaast op het realiseren van lokaal eigendom. Regio's streven naar 50% van het totaal. Lokaal eigendom als streven is verankerd in het Klimaatakkoord.

Het gaat verder dan alleen financiële deelneming. Eigendom geeft zeggenschap, zowel over de ontwikkeling van het project als over de exploitatie. Hierdoor ben je als bewoner nauw betrokken bij het hele traject. Streven naar 50% lokaal eigendom betekent dus, naast financiële participatie, ook streven naar zeggenschap.”

### NATIONAAL PROGRAMMA REGIONALE ENERGIE STRATEGIE

De afspraak in het Klimaatakkoord was helder. We gaan met elkaar de CO<sub>2</sub>-uitstoot sterk verminderen: in 2030 met de helft ten opzichte van 1990. Eén van de afspraken om dit doel te realiseren is dat dertig energieregio's in Nederland elk bekijken hoe de verduurzaming van de energieopwekking het beste kan plaatsvinden. Dat gebeurt in de Regionale Energiestrategie (RES): een product én een manier van werken.

Het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NPRES) is een interbestuurlijk programma dat de regio's ondersteunt bij het maken van deze RES'en. Dat gebeurt door kennis te ontwikkelen en delen, procesondersteuning te bieden en een lerende community te faciliteren. Daarnaast verbindt NPRES partijen, agendaert knelpunten en signaleert koppelkansen om de ambities te kunnen verwezenlijken.

Meer weten over NPRES?

Klik hier voor hun website.



Gouden tip van Kristel

“Zorg voor voldoende tijd en aandacht om te kunnen reflecteren en te leren van dat wat je doet.”





## In de schoenen van

Hoe goed we ook met elkaar praten en hoe scherp we ook naar elkaar luisteren: toch voelen we soms niet écht hoe het is om in andermans schoenen te staan. Wat gaat er in de hoofden van andere spelers om? Waar lopen zij tegenaan? Wat verwachten zij van de samenwerking? Welke druk ligt er mogelijk op vanuit hun achterban? Door fysiek op de plaats van een ander te staan en over een vraagstuk binnen jullie samenwerking te kijken door die bril, kom je soms tot nieuwe inzichten. Stap met deze oefening in de schoenen van jouw medespelers rondom jullie opgave.

### VOORBEREIDING

Deze werkvorm vraagt om een voorbereiding van iedereen die deelneemt. Vooraf richt elke speler zich op zijn of haar rol op het speelveld rondom de opgave en in jullie samenwerking. Vraag elke deelnemer om onderstaande vragen te beantwoorden op het blad hiernaast:


- Hoe zie jij jouw rol rondom de opgave?
- Wat draag jij bij aan de samenwerking rondom de opgave?
- Wat belemmert jou in de samenwerking rondom de opgave?

### AAN DE SLAG

Het helpt om bij deze werkvorm een neutrale gespreksleider te vragen. De gespreksleider zorgt dat iedereen aan bod komt en dat de eventuele knooppunten in het gesprek met elkaar kunnen worden onderzocht.

**1** Alle deelnemers staan in een kring of zitten in een kring met stoelen. Elke deelnemer geeft kort een samenvatting vanaf zijn of haar werkblad over de visie op de eigen rol binnen de samenwerking rondom de opgave. De andere deelnemers reageren hier niet op. Na de ronde legt iedereen de werkbladen voor zich op de grond.

- 2** De deelnemers veranderen nu allemaal van plek. Iedereen kan bijvoorbeeld een plek naar rechts opschuiven of wisselen met de overburen.
- 3** Iedereen verplaatst zich nu in de speler waar ze nu staan of zitten. Lees de antwoorden op het werkblad. Waar nodig is het mogelijk om verdiepende vragen aan elkaar te stellen. Vervolgens denkt iedereen afzonderlijk na vanuit de schoenen van degene waar je nu bent over de volgende vragen:
- Hoe voelt het om in de rol van deze speler te zitten?
  - Wat is het belang van deze speler?
  - Waar loopt deze speler tegenaan?
  - Wat zou deze speler anders willen?
  - Wat zou je willen en doen vanuit deze rol?
- 4** Dit is het moment dat de deelnemers met elkaar in gesprek gaan. Maak twee- of drietallen en bespreek met elkaar de antwoorden op de vragen van stap 3. Je kunt ervoor kiezen om deze ronde een aantal keer te doen, zodat deelnemers steeds met anderen in gesprek komen.
- 5** Alle deelnemers keren terug naar de plek in de kring waar ze vanuit hun eigen rol zijn begonnen.
- 6** Onder leiding van de gespreksleider reflecteren de deelnemers op hun bevindingen met vragen als: hoe was het om te horen hoe een ander jouw rol ervaart? Wat viel je op? Wat heb jij zelf ontdekt toen je in de schoenen van een ander stond?
- 7** Zijn er bepaalde dingen die jullie anders willen organiseren nu je in de schoenen van een ander hebt gestaan? Schrijf deze acties met elkaar op en bespreek hoe jullie hier vervolg aan gaan geven.

Klik hier om extra invulvellen te downloaden. 

Naam: .....

Organisatie: .....

## Hoe zie jij jouw rol rondom de opgave?

.....

.....

.....

.....

## Wat draag jij bij aan de samenwerking rondom de opgave?

.....

.....

.....

.....

## Wat belemmert jou in de samenwerking rondom de opgave?

.....

.....

.....

.....



## Samenwerken

Samenwerken vormt het centrale thema binnen het werken aan de maatschappelijke opgave. Wat kan helpen bij jullie samenwerking en waar moet je op te letten als je met elkaar aan de slag gaat? De werkvormen en praktijkvoorbeelden geven je houvast voor jullie gesprek over hoe jullie met elkaar willen omgaan en welke richting jullie kiezen om de opgave echt verder te helpen.

"Eén hand kan geen applaus geven."

- Stanislaus Jaworski





## Samen aan de slag

De definitie van samenwerken geeft aan dat het bij samenwerken gaat om je gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken. Het doel binnen het opgavegericht werken is uiteraard het realiseren van de opgave. Het samenwerken gebeurt met het opgaveteam en de spelers in het speelveld rondom de opgave. Op papier een helder verhaal, maar hoe zorg je ervoor dat je daadwerkelijk gaat samenwerken? Wat is daarvoor nodig en wat vraagt de opgave daarin van jou en de andere spelers?



### SAMENWERKEN IN ONZE AARD

Samenwerken zit in onze volksaard volgens cultuurhistoricus Herman Pleij. Nederlanders zijn naar zijn zeggen zelfs bijzonder goed in samenwerken vanwege een sterk gevoel van saamhorigheid en een koopliedenmoraal. Als voorbeeld van het saamhorigheidsgevoel geeft hij in een interview met 'Overheid van nu' aan dat er geen land in de westerse wereld is met zoveel festivals en verenigingen. Door de handel in het verleden en het heden hebben Nederlanders geleerd om tolerant te zijn, omdat je ook handelt met mensen die niet zo zijn als jij. Volgens Pleij zorgt de veelheid aan verenigingen en onze weinig hiërarchische aard ervoor dat er een cultuur van meningen ontstaat. We staan ervoor open dat iedereen zijn of haar mening kenbaar maakt tot het moment dat we met elkaar tot een besluit moeten komen. "Want we moeten wel verder", zoals Pleij dat zegt.

Waar de complexe maatschappelijke opgaven te groot zijn om als Rijksoverheid alleen op te lossen, wordt ook een beroep gedaan op het samenwerken. Waar spelers rondom grote opgaven mogelijk naar de overheid kijken voor de oplossing, is de samenwerking met alle betrokkenen voor een duurzame oplossing echt noodzakelijk. Samenwerken met organisaties die inderdaad misschien op een andere manier handelen of denken en nieuwe inzichten en vaardigheden naar de tafel brengen. Dat vraagt van de Rijksoverheid om pas op de plaats te maken, de juiste balans te vinden in het initiatief nemen en vervolgens tijd, ruimte en energie te investeren in de samenwerking.

### LUISTEREND INSTAPPEN

Het is belangrijk om bij het begin van een samenwerking te beseffen dit niet de start is van de kennis, vaardigheden, ervaringen, enzovoort. Gebeurtenissen en ervaringen uit het verleden kenmerken de oorsprong van de opgave. De spelers in het speelveld nemen ieder een eigen kijk op de zaken mee vanuit die ervaring. Hoe kleuren hun ervaringen de samenwerking en hoe kleurt jouw ervaring daarin mee?

Maak in de samenwerking ruimte voor het verhaal achter wat er speelt. Dit zijn de eerste ingrediënten van jullie samenwerkingsproces. Luister naar het verhaal rondom de opgave en de verhalen vanuit de spelers. Wat leert de ervaring uit het verleden je? Waar gaat de aandacht steeds naar uit? Wat mag er niet veranderen en waarom? Waar gaat het hier werkelijk over en wat vertelt dit jou over wat er nodig is in de samenwerking? Deze onderwerpen met elkaar bespreken komt de samenwerking ten goede. Wellicht levert het zelfs het inzicht op dat een idee uit het verleden nu wel kan werken, omdat de tijd ervoor rijp is.

### SAMEN LEREN

Samenwerken aan een opgave betekent samen leren terwijl je aan de opgave werkt. Niemand heeft het perfecte antwoord op de volgende stap die je moet nemen. Dat betekent dat je blijvend met elkaar afstemt aan de hand van de vraag: 'Doen we nog het goede?'. Hoogleraar, lector en organisatieadviseur Manon Ruijters benadrukt in haar boek 'Liefde voor leren' dat het werken

Leestip!

In het regeerakkoord van Rutte IV zijn de meest frequent gebruikte woorden samen, samenwerken, samenwerking, samenleving en programma. Dat is natuurlijk geen toeval. Als Rijk hebben we de verantwoordelijkheid om oplossingen en aanpakken te ontwikkelen voor grote maatschappelijke opgaven en om dat *sámen* te doen. 'Hier staat (n)iets nieuws in: inkijk in de praktijk van opgavegericht werken' van programma Grenzeloos Samenwerken geeft een verzameling van lessen, kennis en inzichten over samenwerken.

Klik hier om het boek te lezen.



Leestip!

De VPNG, vereniging voor sturingsprofessionals binnen gemeenten, biedt een *inspiratiegids* rondom opgavegericht werken die langs vier invalshoeken de lezer meeneemt in het samenwerken rondom een maatschappelijke opgave vanuit het oogpunt van een gemeente.

Klik hier om de gids te downloaden.



aan een complexe maatschappelijke opgave een vorm is van collectief leren, doordat je steeds moet bijstellen op wat nodig is en je van tevoren niet kunt voorspellen wat er moet gebeuren. Het collectief leren vraagt om een open houding en de wil om te leren van alle teamleden in het opgaveteam en de spelers in het speelveld rondom de opgave.

### INRICHTEN SAMENWERKING

De positie van elke speler ten opzichte van de opgave heeft invloed op hoe je met elkaar samenwerkt. Daarom is het belangrijk om over de samenwerking met elkaar heldere afspraken te maken. Met wie maak je deze afspraken? Wat is ieders bijdrage hierin? En wat is de natuurlijke orde rondom de spelers om rekening mee te houden? Door hiervan een duidelijk beeld te hebben, kun je samen de meest passende samenwerkingsvorm bepalen. Je kunt per groep spelers rondom de opgave andere afspraken met elkaar maken. Het is belangrijk om in de samenwerkingsvormen helder te zijn tegen elkaar over de rol van de spelers en het mandaat dat ze hebben om bepaalde beslissingen daadwerkelijk te kunnen maken.



## DE NIVEAUS VAN BETROKKENHEID VAN DE SPELERS ZIJN:

### • Informeren

In deze vorm houden spelers met het mandaat en de aangewezen taak de andere spelers op de hoogte van wat er speelt. Vanuit de andere spelers die geen mandaat hebben is er geen directe inspraak in de beslissingen.

### • Raadplegen

Hierbij luisteren de spelers met het mandaat naar de andere spelers zonder mandaat over hun ontwikkelingen om deze inzichten vervolgens mee te kunnen nemen in hun verdere besluitvorming.

### • Adviseren

Bij deze vorm organiseren de andere spelers zich om de spelers met mandaat actief advies te geven over wat een mogelijke aanpak kan zijn.

### • Coproduceren

Deze vorm gaat uit van een gelijkwaardige samenwerking tussen de spelers met mandaat en de andere spelers. Het is hierbij van belang om met elkaar in gesprek te blijven over ieders macht en belang die de gelijkwaardigheid kunnen belemmeren.

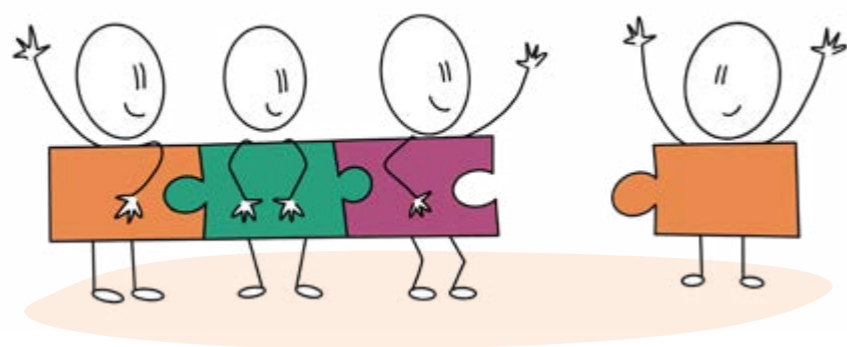
### • Meebeslissen

Bij deze vorm wordt het daadwerkelijke besluit gezamenlijk met alle betrokken spelers genomen. De inhoudelijke inbreng om tot dat besluit te komen wordt ook samen voorbereid. Dit kan alleen wanneer de besluitvormingskaders voor alle betrokkenen helder zijn.

### • Zelfbeheer

Hierbij liggen het initiatief en de ontwikkelacties bij andere partijen dan degenen met de taak of mandaat. Denk hierbij aan burgerinitiatieven waarbij de Rijksoverheid aansluit vanuit een ondersteunende rol.

Door de positie van de Rijksoverheid in de samenleving en het feit dat de financiering en regelgeving grotendeels daar vandaan komt, kan het voorzitterschap in de samenwerking rondom een opgave al snel daar belegd worden. Dat kan zijn omdat het opgaveteam vanuit de Rijksoverheid deze positie bewust neemt of omdat de andere spelers naar de overheid kijken door deze bril. Maar dient dat wel de opgave?



### Doetip!

Wil je spelenderwijs leren hoe je opgavegericht werken samen vorm en inhoud geeft? De serious game **Koerskaart** helpt spelers om in samenwerking rondom een opgave hun aanpak periodiek te onderzoeken en zo nodig bij te stellen. Je kunt het spel zowel fysiek als digitaal spelen.



Klik hier voor meer informatie.

## Samenwerkingsladder

Samenwerken met elkaar in het algemeen en zeker rondom de opgave vraagt om het nemen van stappen. De samenwerkingsladder van Leertouwer en Van Dijk symboliseert de treden die je samen beklimt in de opbouw van jullie samenwerking. Kortgezegd: ken elkaar, begrijp elkaar, waardeer elkaar, vertrouw elkaar, werk samen en boek het resultaat dat je samen voor ogen hebt.

### SAMENWERKEN

De bovenste trede van samenwerken is het doel dat je samen wilt bereiken. Het resultaat en het plezier dat je met elkaar beleeft wordt bepaald door hoe je met elkaar omgaat en samenwerkt.

### VERTROUWEN

Hoe hoger je komt op de ladder, hoe meer vertrouwen er naar elkaar ontstaat. Je durft op deze trede iets over te laten aan een ander. De ander heeft weer vertrouwen in jou en dit vormt de basis van jullie contact.

### WAARDEN

Halverwege de ladder stap je op de trede waarbij je respect hebt voor de inbreng en het belang van de ander. De mening van de ander doet ertoe en je hecht er waarde aan om dit mee te nemen in jullie samenwerking.

### BEGRIJPEN

Deze trede draait om hoe zeer we elkaar begrijpen in de manier waarop een ander iets aanpakt en waarop de ander denkt. Wanneer je elkaar begrijpt, kun je elkaars kracht samen optimaal benutten.

### KENNEN

De eerste trede vraagt elkaar te kennen door te weten wat de ander doet. Door met elkaar te praten leer je elkaar kennen. Luister naar de ander en vertel ook zelf jouw verhaal.



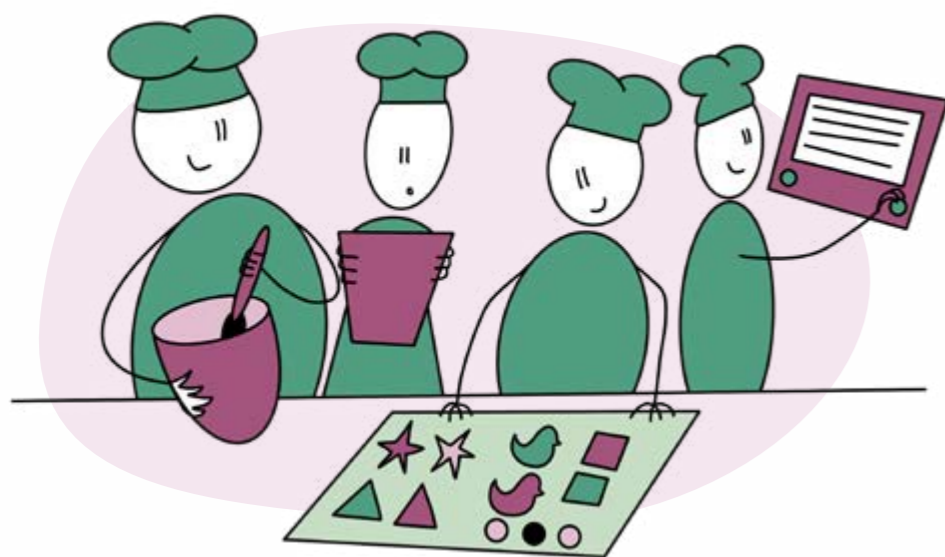


## Samenwerkingsafspraken maken

Het lijkt bijna vanzelfsprekend om na het samenstellen van een team meteen de inhoud van de opgave in te duiken. Daar zijn we namelijk van, daar zijn we goed in en daarom gaan we samenwerken. Als we weten dat een opgave complex is, de inbreng veel van organisaties en individuen vraagt en er daardoor mogelijk andere belangen meespelen, hoe zorgen we dan dat die samenwerking goed verloopt? Hoe borgen we dat we weten welke kennis en ervaring er aan tafel zit en nog belangrijker: hoe kunnen we ieders sterke punten inzetten om de opgave echt verder te brengen?

Ga niet meteen van start, maar neem samen met jouw opgaveteam de tijd en ruimte om elkaar te leren

kennen en afspraken te maken over hoe jullie willen samenwerken. Maak bijvoorbeeld afspraken over hoe jullie elkaar informeren, hoe jullie besluiten nemen en hoe jullie omgaan met de talenten, kennis en vaardigheden in het team. Hoe concreter de afspraken, hoe beter ze in jullie samenwerking gaan werken. Pak tijdens jullie overleggen en samenwerking de afspraken erbij. Kloppen de afspraken nog en werken ze voor jullie team? Werken aan een opgave betekent ook aanpassen daar waar de opgave dat nodig heeft. Dat geldt ook voor de gezamenlijke afspraken: maak ze passend voor de fase waarin jullie zitten.



- Maak de afspraken samen en met iedereen in het team
- Maak afspraken die voor het hele team gelden
- Zorg dat je de afspraken zo concreet en helder mogelijk formuleert
- Kies in de beschrijving woorden die voor iedereen dezelfde betekenis hebben
- Spreek af wanneer het eerstvolgende moment is waarop jullie samen reflecteren op hoe de afspraken uitpakken. Wil je ze misschien wijzigen op basis van jullie inzichten?

Tips!

## Zelf aan de slag

Gebruik deze vragen om met elkaar in gesprek te gaan over jullie samenwerking. Geef iedereen in het gesprek ruimte om inzichten en meningen te delen. Jullie doen het samen. Maak samen afspraken die iedereen kent, begrijpt, weet te onthouden en accepteert. Zet jullie afspraken op papier en voorzie ze van jullie handtekeningen. Zo heb je een blijvende herinnering van hoe jullie met elkaar willen omgaan.

### SAMENWERKEN

- Hoe willen wij samenwerken?
- Wat vinden wij belangrijk in onze samenwerking?
- Welke waarden zijn voor ons belangrijk in de samenwerking?
- Welke norm(en) stellen we en op welke manier spreken we elkaar hierop aan?
- Hoe zorgen we dat we elkaar goed begrijpen?
- Wat heeft iedereen nodig om persoonlijk in te kunnen stappen?

### COMMUNICATIE

- Hoe vaak komen wij samen?
- Hoe informeren wij elkaar?
- Hoe richten wij onze overlegmomenten in?
- Hoe delen we onderling informatie?
- Hoe reflecteren we met elkaar en waarop (inhoud, proces en samenwerking)?

### SAMENSTELLING

- Verdelen we rollen en verantwoordelijkheden? Zo ja, hoe?
- Wat spreken we af als de samenstelling verandert?

### BESLUITEN NEMEN

- Hoe nemen wij besluiten?
- Nemen we de tijd om na te denken of willen we direct besluiten?
- Waar leggen we hierin de nadruk op: snelheid of kwaliteit?

### NAAR 'BUITEN' TOE

- Hoe betrekken wij de 'buitenwereld'?
- Hoe brengen wij informatie naar buiten toe?
- Hoe gaan we om met de media?

### ALS HET LASTIG WORDT

- Wat doen we als de samenwerking even lastig is?
- Hoe geven we elkaar feedback?
- Wat doe je als iemand zich niet aan de gemaakte afspraken houdt?





## Samenwerkingsafspraken in de praktijk

Bekijk voorbeelden van diverse organisaties die rondom een gezamenlijke opgave samenwerkingsafspraken hebben gemaakt. Hierin staan zowel afspraken over de inhoud van hun opgave als de manier waarop ze met elkaar hieraan willen samenwerken.

Samenwerkingsafspraken tussen de organisaties binnen de Metropoolregio Amsterdam.

Klik hier voor meer informatie.



Samenwerkingsafspraken tussen ministeries en rijksinspecties.

Klik hier om de afspraken te lezen.



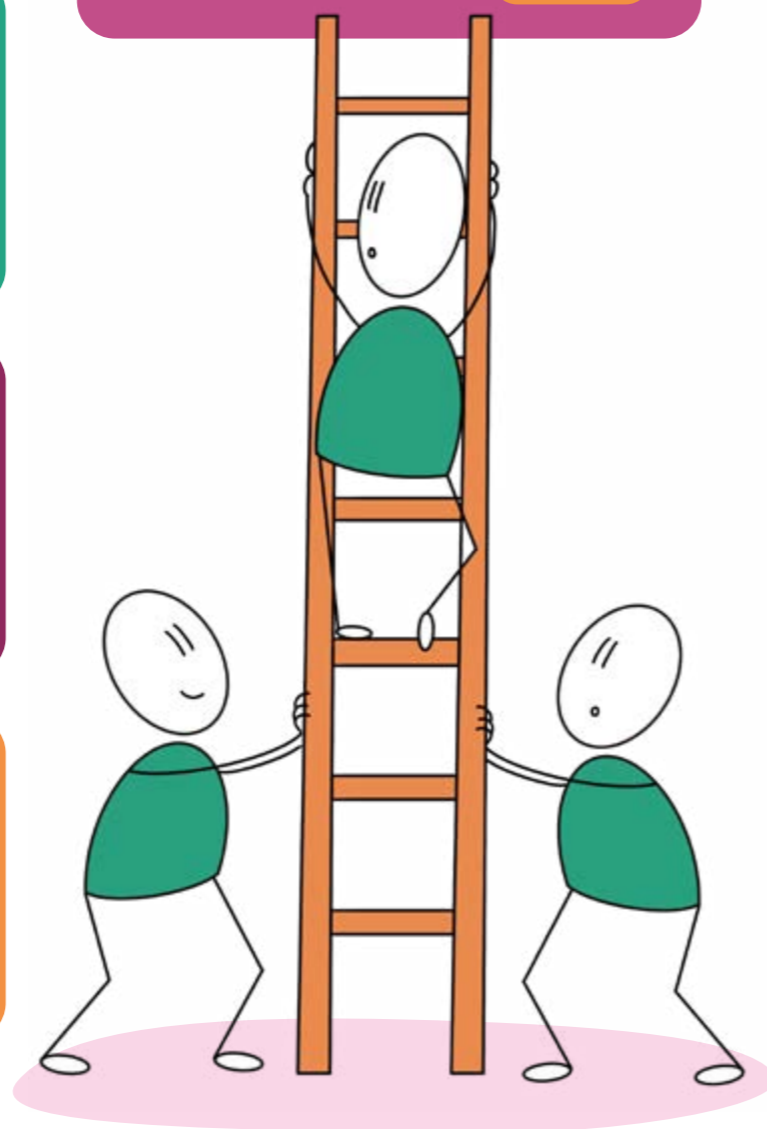
Samenwerkingsafspraken rondom het Integraal Zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg'.

Klik hier om alles te lezen.



Samenwerkingsafspraken rondom de uitvoering van de Nationale Omgevingsvisie (NOVI).

Klik hier om te afspraken te lezen.



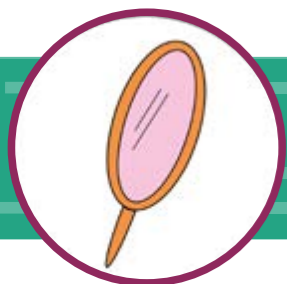
## Tips uit de jazz

In zijn boek 'Yes to the mess: surprising leadership lessons from jazz' biedt Frank J. Barret een verrassende kijk op leiderschap met jazzmuziek als metafoor. De vergelijking die Barret hierin maakt, kun je één op één vergelijken met het samenwerken rondom een opgave. Dit vraagt van de spelers rondom een opgave hetzelfde improvisatievermogen als dat van jazzmuzikanten. Waar de opgave en de werkwijze steeds iets anders vragen, schuiven de spelers en hun samenwerking in de richting die nodig is. Improviseren helpt om de uitdagingen rondom een opgave het hoofd te bieden.

Wanneer je binnen de samenwerking rondom jouw opgave tegen zaken aanloopt, verplaats je dan in de schoenen van een jazzmuzikant en gebruik deze muzikale tips:

- 1 DOORBREEK DE ROUTINE**  
Om ruimte te maken voor nieuwe inzichten helpt het niet altijd om dingen te doen zoals je het altijd al deed. Wanneer je de muziek eens in een andere toonsoort, volume of ritme speelt, hoor je misschien vanzelf nieuwe muziek.
- 2 KOESTER FOUTEN EN GEBRUIK ONVOORSPELBAARHEID ALS HET BEGIN VAN IETS NIEUWS**  
Reageer op een nieuwe ontwikkeling met de houding dat het ongetwijfeld iets moois brengt. Zoals een jazzmuzikant voortborduurde op de onverwachte toon van zijn collega, kun je binnen een opgave inspiratie opdoen vanuit de inzichten van jouw samenwerkingspartners.
- 3 ZORG VOOR 'JAMMING AND HANGING-OUT'**  
De focus op doelgerichtheid levert niet altijd het beste resultaat op. Gun jezelf bewust ruimte en tijd om afstand te nemen en iets nieuws te laten ontstaan. Probeer eens iets uit en zoek met elkaar een andere ruimte of inspiratie op. Ga jammen met jouw opgave.
- 4 WISSEL SOLEREN EN ONDERSTEUNEN AF**  
Zet niet telkens dezelfde solist in de spotlight, maar zorg dat het hele team afwisselend vooraan op het podium staat. Jullie hebben elkaar nodig om de opgave verder te brengen. Alle instrumenten samen maken de muziek.





## Luisteren in de stilte

Wat is het goede om te doen voor onze opgave? Dit is de vraag die je samen met andere spelers steeds stelt. Het afwegen of je het goede aan het doen bent, is de kern van jullie opgavegerichte samenwerking. Hierin zul je zeker ethische vraagstukken tegenkomen. Misschien omdat jouw werk niet in lijn is met jouw eigen waarden, de waarden van de organisatie waarin je werkt of de waarden van diegenen om wie het gaat binnen de opgave. Hoe ga je hiermee om in jullie samenwerking?

Binnen de Rijksoverheid geeft de gedragscode integriteit Rijk een kader voor het integer handelen. Waar de code nooit voor alle situaties een leidraad kan geven, vraagt het jou om zelf te blijven nadenken en je te blijven afvragen of je jouw gedrag kunt verantwoorden aan jezelf en anderen. Erik Pool geeft in zijn 'Macht en Moed Praktijkboek' aan dat je kritisch moet blijven op jouw eigen keuzes, maar ook zeker niet moet blijven tobben en rondjes draaien in jouw hoofd. Ga juist samen in gesprek om jouw twijfels, vragen of frustraties te bespreken. Pool stelt dat verantwoordelijkheid nemen vaak begint met een gesprek met collega's en integriteit ook met terugwerkende kracht kan worden opgebouwd.

### BENEDICTIJNSE WANDELING

Een werkvorm die zich goed leent om een lastig thema te bespreken en hierover van gedachten te wisselen is de Benedictijnse wandeling. Dit is een vorm van reflectie die zijn oorsprong vindt in het gedachtengoed van Benedictus. Hij wordt beschouwd als de vader van het kloosterleven in de rooms-katholieke kerk en is vooral bekend vanwege zijn leefregels. Een belangrijk element voor hem is het obediëntia. Dat komt van het Latijn ob-audire en staat voor een versterkte vorm van luisteren. Hierin gaat het volgens Benedictus om het openstellen van het hart, het luisteren en het willen horen wat anderen te zeggen hebben met daarbij het opgeven van de eigen eigenwijsheid.

De wandeling doe je met zijn tweeën en je bespreekt één vraagstuk in 30 minuten aan de hand van deze stappen:

- 1 De eerste 10 minuten deelt één van jullie een verhaal of vraagstuk. De inbrenger wordt uitgenodigd om de volle 10 minuten te gebruiken om het verhaal toe te lichten. De ander is tijdens deze 10 minuten stil en reageert niet op wat er wordt gezegd.
- 2 Vervolgens wandelen jullie samen 10 minuten in stilte. De periode van stilte moet even lang duren als het verhaal zelf heeft geduurd.
- 3 De laatste 10 minuten worden gebruikt om samen in gesprek te gaan over het vraagstuk of het verhaal dat de inbrenger heeft verteld. Hierin nemen jullie de inzichten mee die je tijdens de 10 minuten stilte hebt opgedaan.

Het niet reageren op het verhaal van de inbrenger zet je aan tot aandachtig luisteren. Gezien je niet mag reageren gevolgd door de 10 minuten stilte, word je ook niet in de verleiding gebracht om jouw eigen woorden alvast te formuleren. Je krijgt ruimte om na te denken over wat er gezegd is. Je onthoudt wat voor jou belangrijk is over wat je graag wilt teruggeven of waarover je iets wilt vragen.

**Kijktip!**

De manier waarop je luistert en de bril waar je door kijkt vormen de manier waarop je informatie ziet en begrijpt. Corporate antropoloog **Daniëlle Braun** vertelt in deze video dat er twee manieren van kijken zijn: *emic* (als insider) en *etic* (als outsider). Door beide 'brillen' te gebruiken, leer je beter begrijpen waarom de ander op een bepaalde manier ergens over denkt en daarnaar handelt.

Klik hier om de video te bekijken.



### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT WERKEN (EHBO)

Hoe luister jij eigenlijk naar de ander? Verschillende manieren van luisteren kunnen je een andere opbrengst geven. Actieonderzoeker Otto Scharmer beschrijft in zijn boek *Theory U* luisteren als een kunst. Daarbij onderscheidt hij vier niveaus van luisteren die essentieel zijn voor bewust en persoonlijk leiderschap.

#### 1. Downloaden

In deze vorm hoor je alleen de dingen die je al kent en die bij jouw levensbeeld passen. De rest negeer je en daarvoor hoor je grote delen van het gesprek niet.

#### 2. Feitelijk luisteren

Hierin luister je zonder oordeel en met een open geest. Je bent nieuwsgierig naar de context en de woorden van de ander en je probeert echt te begrijpen wat de ander zegt.

#### 3. Empathisch luisteren

Op dit niveau hoor je naast de woorden van de ander ook het gevoel van diegene en je bent je ook bewust van jouw eigen gevoel hierover. Je luistert met een open hart en met inlevingsvermogen.

#### 4. Generatief luisteren

Hierbij hoor je wat de ander zegt, je begrijpt de emoties die de ander en jij ervaren en je staat open voor nieuwe ideeën en verbindingen. Dat vraagt om stilte en het lef om controle en zekerheid los te laten.

EHBO



Erik Pool wil met zijn **Macht en Moed Praktijkboek** ambtenaren door middel van adviezen, dialoogvormen, reflectie- en tegenspraakstechnieken helpen om de waan van de dag te doorbreken en vrije ruimte te creëren voor gewetensvragen, beroepsethiek en ambtelijk vakmanschap. Dit met het oog op het feit dat burgers recht hebben op goede ambtelijke diensten.

Leestip!

Klik hier in het boek te downloaden.



Luistertip!

In de podcastserie **Hallo Hannah** gemaakt door **Firma MES** samen met het **Hannah Arendt Podium** vertellen rijksambtenaren over hun werk. De verhalen worden geplaatst in de context van het denken van politiek denker Hannah Arendt. Het doel van de podcasts is om ambtenaren met elkaar in gesprek te laten gaan over kwesties in het werk. Wat maakt het werk bijzonder, lastig of mooi? Het luisteren naar de verhalen geeft een goede basis om hierover samen in gesprek te gaan over het eigen werk.

Klik hier om de podcast te beluisteren.





## Opgavecoach

Wanneer je het samenwerken aan maatschappelijke opgaven op afstand bekijkt, kun je het onderscheiden in twee trajecten: inhoud en proces met daarbij ook de relatie en onderlinge samenwerking. Door de complexiteit van verschillende invalshoeken en uitdagingen, een verscheidenheid aan spelers en conflicterende belangen vraagt het werken aan een opgave kennis van de inhoud. Het proces rondom de samenwerking is een essentieel onderdeel dat te vaak vergeten wordt of niet de aandacht krijgt. Door een opgavecoach in te zetten als onafhankelijke procesbegeleider ondersteun je juist het proces rondom de verbetering van de samenwerking.

### VERBONDEN TRAJECT MET EIGEN AANDACHT

De inhoud en het proces kun je beschouwen als twee zijden van dezelfde medaille, die beide eigen aandacht nodig hebben. Ze versterken elkaar en hebben elkaar nodig in elke fase van de opgave. Bij het creëren van het spelersveld dat betrokken is bij de vorming van de opgave geven we vaak veel aandacht aan belangen en de juiste inhoudelijke kennis over de verschillende invalshoeken van de opgave. Vanzelfsprekend is dat onmisbaar, maar als je een inhoudelijk belang hebt, wil dat niet zeggen dat je vaardig bent om het proces te organiseren.

Dit vraagt om iemand die helpt om het opgaveteam en de spelers te begeleiden om de verschillende invalshoeken samen te laten komen in een ontwikkelperspectief.

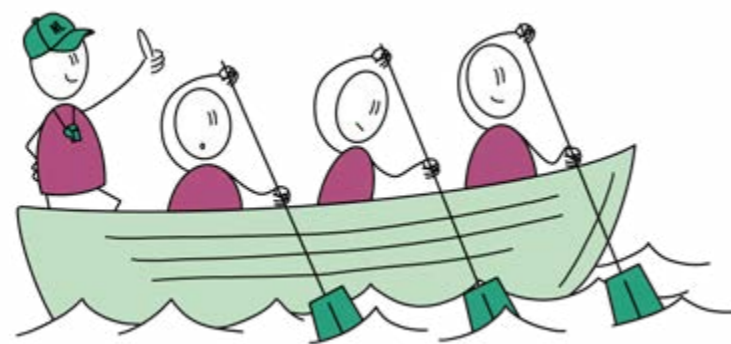
Wat typeert deze begeleider?

1. Sterk zijn op relatie en proces waardoor duurzame samenwerking wordt bevorderd.
2. Aandacht hebben voor de omgangsvormen, besluitvorming en het centraal blijven stellen van de opgave.
3. Met de spelers het proces ontwerpen waarin aandacht is voor al deze punten, zodat er meer ruimte is om met elkaar aan de inhoud te werken.

### ROL VAN DE OPGAVECOACH

Een opgavecoach is er om het opgaveteam en de spelers te helpen om al hun handelen te richten op de bedoeling van de opgave. Wat helpt de opgave verder en wanneer doen we 'het goede'? Je zoomt als opgavecoach eigenlijk steeds in en uit en helpt de betrokkenen om de samenwerking in de opgave te versterken. De opgavecoach signaleert wat er gebeurt in de omgang met elkaar en geeft vanuit daar actief advies over welke knopen in het proces anders aangepakt kunnen worden.

Samen met de betrokkenen bepaalt de opgavecoach op welke manier de rol kan worden vormgegeven. Misschien ben je aanwezig bij de periodieke vergaderingen en help je het team actief in het onderzoek naar een passend proces in de samenwerking. Het kan ook zijn dat je het opgaveteam en de spelers helpt met specifieke samenwerkingsvraagstukken en hiervoor een apart moment of traject faciliteert. Denk aan het in kaart



### OPGAVECOACH GEZOCHT?

Programma Grenzeloos Samenwerken zet opgavecoaches in ter ondersteuning van opgaveteams. De opgavecoach loopt mee voor een langere periode, maar kan ook meedenken in een specifieke vraag rondom opgavegericht werken. Benieuwd naar de mogelijkheden of zelf aan de slag als opgavecoach? Mail naar [grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl)

brengen van het spelersveld inclusief belangen, het ontwerpen van een bijeenkomst waarin de verschillende invalshoeken op de opgave worden verkend, het maken van samenwerkingsafspraken of het inrichten van de besluitvorming met de betrokken spelers. Zo helpt de opgavecoach procesvraagstukken proactief bespreekbaar te maken, maar is er niet om het inhoudelijk op te lossen. Dat is aan het team en de spelers zelf.

### VERTROUWEN OP AFSTAND

Het uiteindelijke doel is dat een opgavecoach misbaar wordt en het team en de spelers de blik op het proces in hun samenwerking zelf kunnen organiseren. De opgavecoach faciliteert het leren om dit te kunnen doen. Het is belangrijk dat de opgavecoach niet de verantwoordelijkheid overneemt die bij het team en de spelers hoort. Een opgavecoach werkt niet per se direct mee op de inhoud. Als dat gebeurt, ontstaat het risico in de inhoud te worden gezogen. Hierdoor kan de opgavecoach de afstand missen om het proces goed te kunnen overzien. Het is daarom belangrijk dat er vanaf het begin heldere afspraken worden gemaakt over wat een opgavecoach wel en niet doet.

Om het vertrouwen en de verbinding met het team en de spelers op te bouwen, moet je als opgavecoach wel voldoende begrijpen van de inhoud. Je moet als het ware tot jouw enkels in de modder staan op een plek waar je het kunt voelen, maar er ook weer uit kunt stappen om het te kunnen overzien. Deze plek vraagt met het team en de spelers te blijven schakelen over wat helpt en wat de samenwerking echt kan verbeteren.

### EÉN IS GEEN

Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Ook een opgavecoach heeft maar één paar ogen om te zien wat er gebeurt en maar één paar handen om te kunnen helpen. Aangezien de wereld rondom een maatschappelijke opgave complex is en het proces stapsgewijs vorm krijgt, kan het jouw opgaveteam helpen om een team van minimaal twee opgavecoaches te hebben om te ondersteunen. Waar de één een scherpe strategische en ordende blik heeft, kan de ander aanvullen in het ontwerpen en faciliteren van bijeenkomsten, helpen definiëren van een opgave en de leervraag of spiegelen of de opgave nog wel centraal staat. Maak het vooral met elkaar passend bij het vraagstuk en jullie opgave.

### OPGAVECOACH IN DE PRAKTIJK

In 2022 is het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) gestart met hun organisatie-ontwikkelingstraject 'Het Kompas van IenW'. In het kader van de ontwikkelrichting opgavegericht werken is IenW in april 2022 gestart met het project 'Leren in opgaven'. Binnen het departement zijn acht maatschappelijke opgaven gekozen om met duo's van opgavecoaches deze opgaven te ondersteunen. Voor een periode van negen maanden faciliteerden de opgavecoaches vanuit IenW de teams rondom de organisatie van de opgaven. Inmiddels is een tweede groep opgavecoaches gestart in de ondersteuning van verschillende opgaven en helpen de opgavecoaches ook mee in opgaveteams over de organisatiegrenzen van IenW heen.

Waar de opgavecoaches de teams helpen met het leren rondom het opgavegericht werken wisselen de coaches onderling hun ervaringen uit in een maandelijkse bijeenkomst. Knelpunten en hobbels waar ze tegenaan lopen worden met elkaar besproken en rode draden gaan weer verder naar de bestuursraad van IenW om de organisatie binnen het departement meer en meer in te kunnen richten rondom het werken aan een opgave.



## EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT WERKEN (EHBO)

Samenwerken aan een maatschappelijke opgave is voor het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat niet gebaseerd op vaste organisatiestructuren en regels, maar op vijf verbindende en richtinggevende principes. Naarmate de opgaven onvoorspelbaar en complexer worden, worden deze principes belangrijker.

### 1. Geef samen richting aan de toekomst

Maatschappelijke vraagstukken vragen een gezamenlijke visie van alle spelers op een duurzame toekomst. Daag iedereen uit om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en om oplossingen te vinden die bijdragen aan de opgave. Stel samen vast waar je naar toe wilt. Ook als de weg ernaartoe pas gaandeweg duidelijk wordt.

### 2. Betrek alle spelers en erken ieders rol

De oplossing van maatschappelijke vraagstukken begint met het in kaart brengen van het hele systeem en alle belangen. Daardoor wordt duidelijk of de opgave zich beperkt tot de eigen organisatie of om multidisciplinaire, horizontale samenwerkingsverbanden vraagt. Betrek alle stakeholders en erken ieders rol: de voorlopers, de volgers en de achterblijvers. Door het hele systeem bij de zoektocht te betrekken, ontstaan betere strategieën op weg naar het gewenste toekomstbeeld. De kunst is om met zoveel mogelijk spelers zo ver mogelijk te komen.

### 3. Leer door stapsgewijs te doen

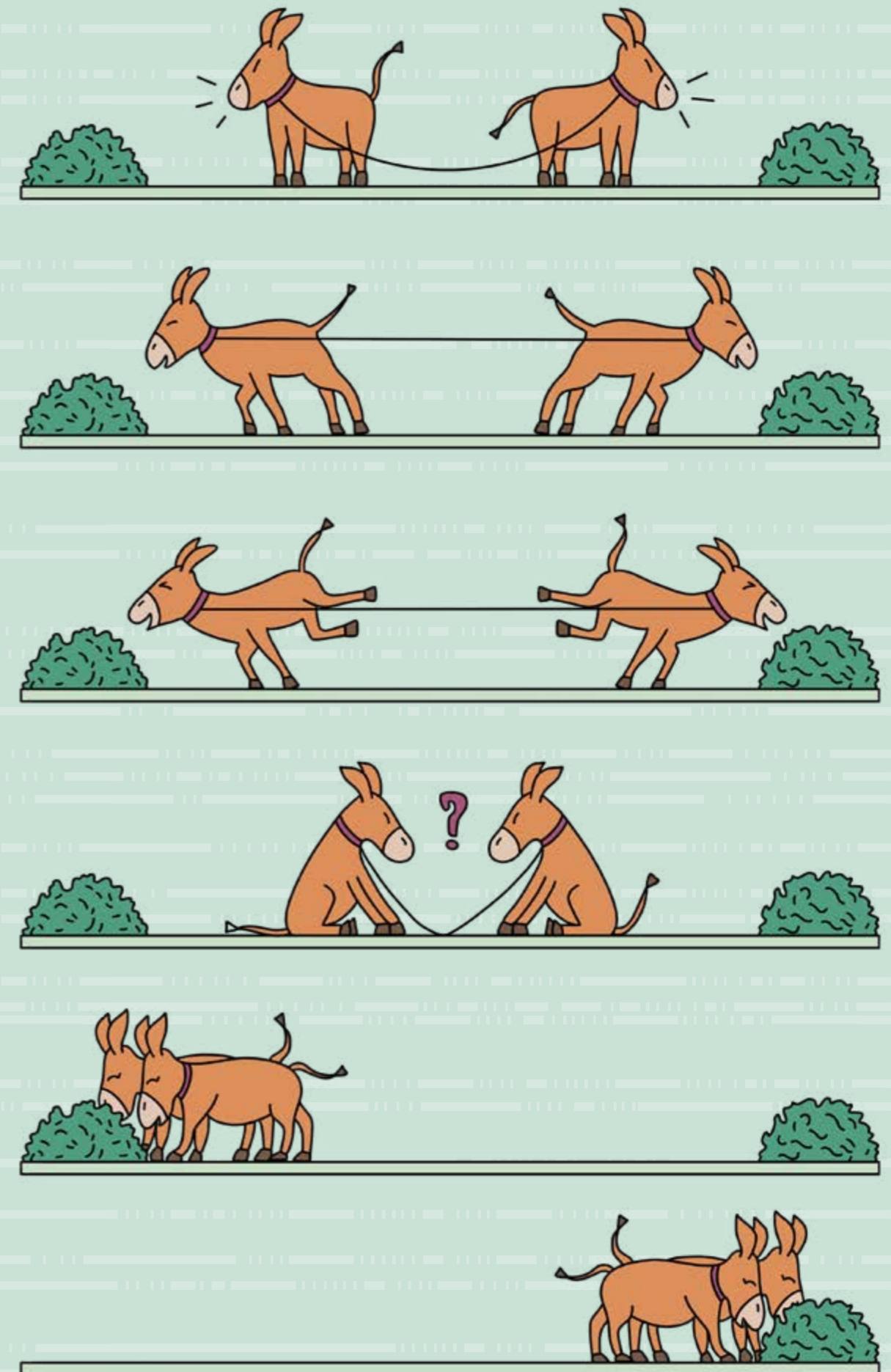
Maatschappelijke opgaven zijn complex, onvoorspelbaar en moeilijk oplosbaar. De aanpak daarvan vraagt specifieke methoden voor multi-actor samenwerking. Methoden die helpen om met veel verschillende partijen, elk met hun eigen belangen, samen tot oplossingen te komen. Die methoden zijn nog jong en volop in ontwikkeling. Door er zoveel mogelijk ervaring mee op te doen en daaruit lessen te trekken, zorgen we ervoor dat die methoden steeds beter aansluiten bij de praktijk.

### 4. Bouw op en bouw af. Maak ruimte voor iets nieuws

Opgaven gaan gepaard met fundamentele veranderingen in werkwijze, structuur en cultuur van organisaties. Opgaven vragen niet alleen om innovatie en opbouw, maar ook om afbouw en afbraak, om aanpassing van kaders en nieuwe wetgeving. Er kan wel dertig tot vijftig jaar overheen gaan voor een opgave voltooid is. De uitdaging is om daar sturing aan te geven.

### 5. Heb lef en toon persoonlijk leiderschap

Nieuwe werk- en denkwijzen, structuren, producten en diensten vormen een bedreiging voor de bestaande orde en posities. Mogelijk ook voor jouw positie. Daarom gaat dit laatste principe over jou, als rijksambtenaar. Je hebt of krijgt te maken met maatschappelijke opgaven en mogelijk ook met transitieopgaven. Ook voor jou gaan er dingen veranderen. Hoe ga je daarmee om? Wat heb jij nodig om vanuit jouw kracht bij te dragen aan transitie? Heb jij zelf het lef om dingen anders te doen of andere dingen te gaan doen?





## In elkaars wereld komen

Het samenwerken rondom een opgave brengt je in contact met organisaties en mensen die soms een hele andere kijk hebben op zaken dan dat jij hebt. Misschien zijn ze in hun dagelijkse bestaan ook wel met hele andere dingen bezig. Dat geeft nieuwe inzichten en ideeën, maar kan ook verwarring brengen in jullie communicatie en kan voeding zijn voor oordelen over 'de ander'. Hoe zorg je dat je de wereld van de ander begrijpt en andersom?

Neem als uitgangspunt dat iedereen op zijn eigen manier het goede wil doen. Reis eens af naar de wereld van de ander door daarin te stappen en als toerist te ontdekken hoe de dingen daar gaan. Wat zie je dan, wat ontdek je over wat je nog niets wist of wat staat haaks op wat je dacht? Deze werkvorm kun je met de spelers rondom jouw opgave doen om elkaars wereld samen te ontdekken en rondom de opgave zelf een gezamenlijke nieuwe wereld en kijk te maken.

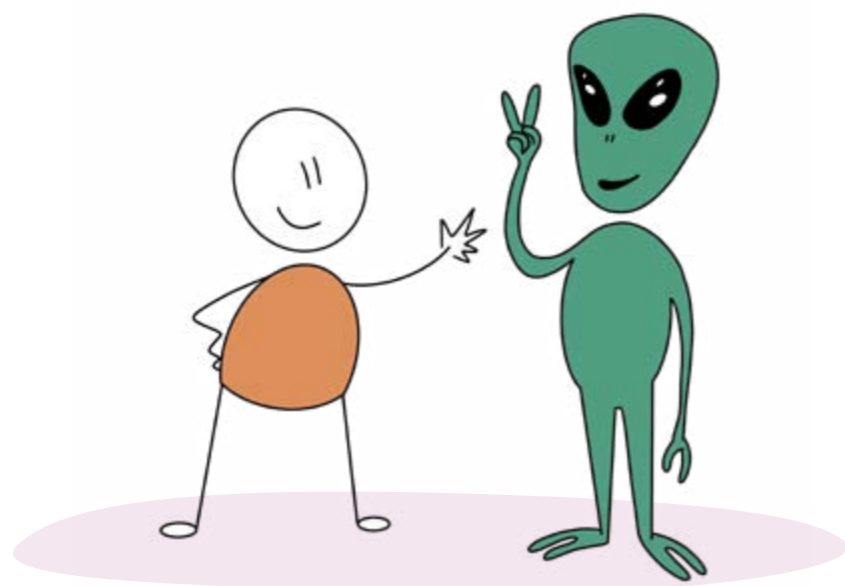
### BENODIGDHEDEN

- Pennen
- Papier

### VOORBEREIDING

Deze werkvorm doe je met elkaar in een lege ruimte. Het werkt het best als je dit doet met verschillende spelers rondom jullie opgave. Je kunt deze oefening doen om elkaar te leren kennen en is ook inzetbaar als je elkaar al wel wat langer kent.

*Op de volgende pagina's vind je een invulvel dat je kunt gebruiken bij deze werkvorm. Heb je meer nodig? [Klik hier om ze te downloaden.](#)*



## Instructies

### INSTRUCTIES

#### 1. Kwaliteiten van een goede toerist

Elk land heeft zijn eigen omgangsregels en gebruiken. Voor de reis die jullie gaan maken, spreken jullie met elkaar een aantal omgangsvormen af. Hoe willen jullie met elkaar omgaan?

#### 2. Jouw land

Noteer de naam van jouw land op het invulblad (te vinden op de volgende pagina). Dat kan de naam van jouw organisatie zijn, maar je kunt ook kiezen voor een fictieve naam. Beantwoord vervolgens de vragen over jouw land. Leg daarna het vel voor jou op de grond.

#### 3. Reis als toerist af naar een ander land

De helft van de deelnemers reist af naar een ander land. Er ontstaan zo koppels: een deelnemers in het thuisland met daarbij een toerist. De toerist geeft aan de deelnemers in het thuisland antwoord op deze vragen. De deelnemer in het thuisland luistert en reageert niet.

- Hoe voelt het om in dit land te staan?
- Wat is het belangrijkste uitgangspunt in dit land? Wat is de bedoeling?
- Hoe kan dit land een ander land helpen?
- Zijn hier nog verschillende provincies? Hoe helpt dat wel of juist niet?
- Welke souvenirs (kwaliteiten/rituelen) wil je exporteren? Noteer deze op papier.

#### 4. Thuisland reageert

Nu is het aan de deelnemer in het thuisland om te reageren op de bevindingen van de toerist. Beantwoord hiervoor de volgende vragen:

- Wat voelde je toen andere mensen in jouw land waren?
- Wat raakte je?
- Wat hebben ze heel goed gezien?
- Wat hebben ze niet zo goed gezien?

#### 5. Herhaal de reisronde zoveel je wilt en zoveel er tijd is.

#### 6. Maak een gezamenlijk land

Leg alle landen aan de kant en maak met elkaar in het midden van de ruimte een gezamenlijk land. Verzamel hierin alle souvenirs die opgeschreven zijn na het maken van de reizen. Vertel één voor één welk souvenir jij hebt meegenomen en waarom. Ga daarna met elkaar in gesprek aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe is het om hier te zijn?
- Wat is er anders?
- Wat is hier mogelijk?

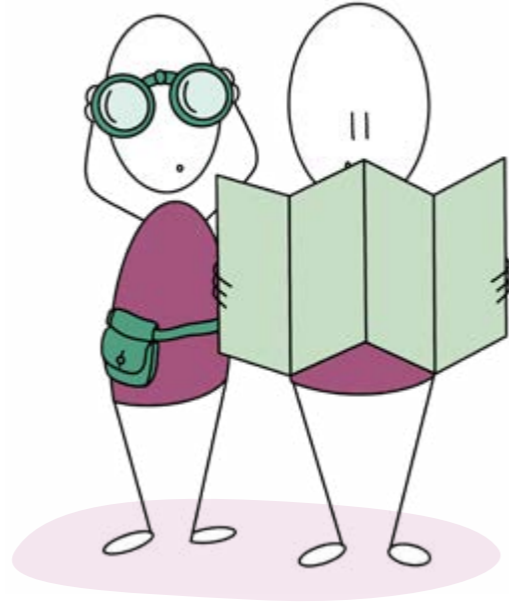
#### 7. Reflectie

Eindig met elkaar door te reflecteren op wat jullie hebben gedaan en gehoord van elkaar:

- Hoe was jullie interactie tijdens deze oefening?
- Wat heeft het jullie gebracht?



Naam land:



Zijn hier verschillende provincies? Hoe helpt dat wel of juist niet?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wat is er uniek aan dit land?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wie is er wel en niet welkom in dit land?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wat zijn beelden of vooroordelen bij dit land?

---

---

---

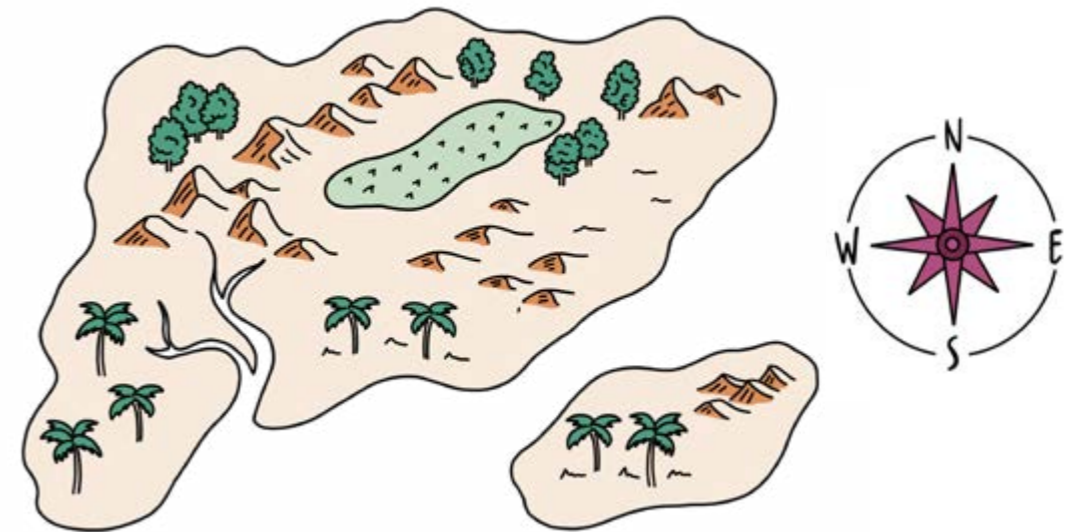
---

---

---

---

---





## Beelden van Goed Werk

Hoe weet je dat je samen het goede werk aan het doen bent? Het vergt vaak wat moed om niet alleen jouw werk goed te doen, maar ook bewust te zijn van dat je ook het goede werk aan het doen bent. Hier komt het ambtelijk vakmanschap tot uiting. In samenwerking is dat een extra uitdaging. Wat zien we samen als 'goed werk'? Leren vanuit eerdere ervaringen helpt om samen 'het goede werk' te ontdekken en daarover afspraken te maken. Beelden van Goed Werk is een methode om dit voor jezelf en samen met anderen te kunnen doen. Marielle Bohté en haar collega's van het team Beelden van Goed Werk van programma Grenzeloos Samenwerken voeren de gesprekken over goed werk met collega's uit verschillende organisaties binnen de Rijksoverheid.

### GEDACHTENGOED

Beelden van Goed Werk is gebaseerd op het gedachtengoed van Manon Ruijters (hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam, Lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner bij Good Work Company).

Goed werk gaat volgens haar over de professionele afweging die je maakt in het moment, in een specifieke situatie en context. Juist door met alle betrokkenen hierop terug te blikken, bepaal je samen wat goed werk is, wat goed voelt en wat goed doet in een bepaalde situatie

en context. Wanneer je in een team of groep op zoek bent naar een gedeelde norm van goed werk, adviseert Manon Ruijters om op zoek te gaan naar resonerende ervaringen en deze met elkaar uit te wisselen. Marielle vult aan dat het helpt om het gedeelde in een ervaring met elkaar te herkennen en verder te onderzoeken en vanuit daar samen afspraken te maken over wat je met elkaar goed werkt vindt. "Naast het maken van een collectief beeld werkt de methode heel goed om aan jouw persoonlijke professionaliteit te werken."

### UIT DE PRAKTIJK

"Om tot een Beeld van Goed Werk te komen, onderzoek je een situatie waar het er echt op aankwam, die jij zelf hebt meegemaakt en waarbij je niet terug kon vallen op theorie of handleidingen. Het kwam aan op jouw persoonlijke afwegingsvermogen en professionaliteit", vertelt Marielle. De ervaring leert dat het onderzoeken en doorleven van deze situaties meer leereffect heeft dan het bespreken van goede voorbeelden of geleerde lessen. Je leert volgens Marielle meer van de puzzel waar je zelf voor staat, dan van een geleerde les die je op een presentierblaadje aangereikt wordt en die vaak zo voor de hand liggend klinkt. Door bewust te worden van hoe jij (onbewust) handelt in situaties waarin het erop aan kwam, krijg je een set persoonlijke vaardigheden in

### Doetip!

Benieuwd naar voorbeelden van Beelden van Goed Werk of wil je graag begeleiding bij het maken van jouw beeld of die van jouw team?

Klik hier om meer te lezen over Beelden van Goed Werk.



### Leestip!



Het is fijn om te weten waar je als professional voor staat, wat je basis is en wat jou kleur geeft. Dat begint niet pas wanneer je met beide benen in het werk staat. Het boek 'Stevig (leren) staan' van Manon Ruijters, GerritJan van Luin, Niek van Benthum en Désirée Bierlaagh geeft inzicht in de verschillende vormen van identiteit met ervaringsverhalen, praktijkvoorbeelden, theorie en werkvormen.

Klik hier voor meer informatie over het boek.

handen die je vanaf dan gericht kan inzetten. Marielle concludeert dat je hiermee jouw ambtelijk vakmanschap vergroot.

### HET BEELD MAKEN

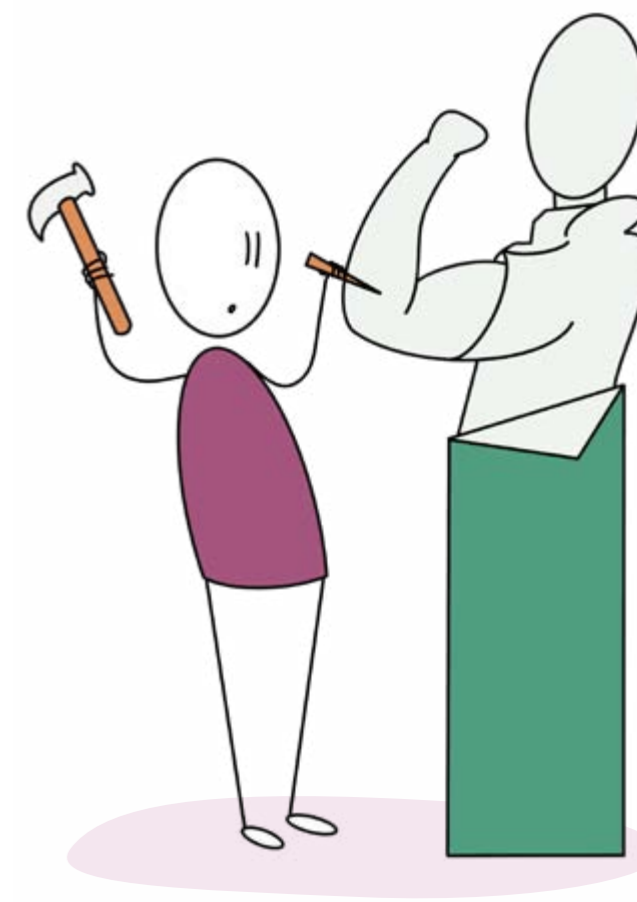
Voor het maken van een Beeld van Goed Werk ga je in gesprek en staat de situatie van één iemand centraal. "Door middel van vragen maak je er samen een soort van 'en toen, en toen, en toen verhaaltje' van door de situatie te beschrijven. Wat dacht je? Wat deed je? Wat voelde je? Wat gebeurde er? Welk beeld roept dit bij je op? Pas als je dat echt helder hebt, ga je reflecteren op de situatie aan de hand van de SKIVE, een lijst met verdiepende vragen", licht Marielle toe. De vragen zijn gericht op het ontdekken van de afwegingen die iemand gemaakt heeft. Je kunt dezelfde vragen ook inzetten als je met een groep of team onderzoekt wat zij samen goed werk vinden in een bepaalde herkenbare gezamenlijke context. De SKIVE-vragen richten zich op de vaardigheden (Skills), kennis (Knowledge), identiteit (Identity), waarden en deugden (Values) en het afwegen van het handelen (Epistemology). Daarnaast wordt ook onderzocht welke vrijheid van denken en handelingen iemand ervaart.

### BOEKJE BEELDEN VAN GOED WERK

Het uiteindelijke Beeld van Goed Werk is een schriftelijk verhaal dat maximaal één pagina lang is en altijd volgens een specifieke structuur wordt opgebouwd. Onder de pakkende titel staat de kenmerkende ervaring beschreven. Op basis daarvan volgt het daadwerkelijke beeld in de vorm van een uitleg van wat volgens deze persoon in die specifieke situatie goed werk was. Het is compleet met een afbeelding of foto die de essentie van het beeld van goed werk of de kenmerkende ervaring visualiseert.

Een selectie van de gesprekken die Marielle samen met haar collega's heeft gevoerd, is opgenomen in een boekje. "Het materiaal dat we aanreiken, laat zien wat anderen doen en biedt naast inzicht ook denkstof en oefenstof voor jezelf. Juist door hiermee aan de slag te gaan, ben je expliciet bezig met de vraag wat goed werken voor jou betekent", bevestigt Marielle.

Naast de voorbeelden is in het boekje met Beelden van Goed Werk de gehele werkwijze te lezen, zodat je zelf aan de slag kunt gaan om een eigen beeld te maken. Wanneer je hier ondersteuning in wilt, helpt het team van Beelden van Goed Werk graag met de begeleiding om bijvoorbeeld meerdere beelden op te halen in een team. Stuur voor meer informatie over de mogelijkheden een bericht naar [grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl).



## SKIVE-Vragen

Neem een complexe situatie in gedachten waarin het echt aankwam op jouw persoonlijke en/of professionele afwegingsvermogen. Stel deze verdiepende vragen om te onderzoeken wat jij in die specifieke context goed werk vindt. Het is belangrijk dat je de vragen stelt aan de hand van een echte ervaring die jij hebt beleefd.

### 1. HANDELINGEN EN VAARDIGHEDEN

- Wat zijn manieren om met deze situatie om te gaan?
- Wanneer zet je welke actie of handeling in en waarom?
- Wat word je geacht hiervoor te kunnen?
- Waarop zijn jouw acties of handelingen gericht?

### 2. KENNIS

- Wat moet je weten om hiermee om te kunnen gaan?
- Welke (vak)inhoudelijke kennis heb je hierbij nodig?
- Welke kennis van de context moet je hiervoor hebben?
- Welke andere vormen van kennis zijn hier relevant?

### 3. IDENTITEIT

- Hoe wil je jezelf hier laten zien?
- Wat kenmerkt jouw handelen in deze situatie?
- Wat voeg jij vanuit jouw rol toe?
- Hoe komt jouw persoonlijke stijl en kleur tot uitdrukking?

### 4. WAARDEN EN DEUGDEN

- Welke waarden of deugden spelen hierbij een rol?
- Wat vind jij belangrijk vanuit jouw rol?
- Waar draag jij zorg voor in deze situatie?
- Welke waarden en deugden komen hier op spanning te staan?

### 5. VRIJHEID VAN DENKEN EN HANDELEN

- Welke speelruimte heb je in jouw denken en handelen?
- Wie (of wat) bepaalt hier wat goed handelen is?
- Hoe onderbouw je jouw standpunt en keuzes?
- Naar wie heb je je te verantwoorden over jouw keuzes?



## Voorbeelden van goed werk

### Jouw ego opzij zetten

#### Kenmerkende ervaring

"Ik werkte aan een opgave waar de samenwerking met de gemeente en de betrokken DG was vastgelopen. Ook liep de samenwerking tussen het kernteam en de betrokken interdepartementale partijen niet. Mijn rol was om de samenwerking vlot te trekken. Bij mijn aantreden had de programmadirecteur aangegeven dat hij iemand zocht met wie het 'schuurt'. Maar toen ik dingen expliciet maakte en bespreekbaar wilde maken, bleek dat 'schuren' toch niet gewenst. Sterker nog, ik kreeg te horen dat ik wellicht geen match was voor deze klus. Ik moest een andere manier zien te vinden om toch resultaten te behalen. Daarbij voelde ik me in eerste instantie heel alleen staan. Ik besloot het over een andere boeg te gooien: in plaats van praten over samenwerking ben ik zelf gaan samenwerken, dingen gaan doen en daarmee voorbeeldgedrag laten zien. Uiteindelijk heb ik door een andere weg te bewandelen zichtbaar resultaat weten te boeken en heb ik erkenning gekregen voor mijn aandeel daarin."

#### Beeld van goed werk

Voor Nina is goed werk dat je als de gekozen insteek niet werkt in staat bent om van strategie te veranderen. Zoals in dit geval de focus van het 'wat' naar het 'hoe' te verleggen. Mee te gaan in de taal en belevingswereld van de samenwerkingspartners, voortgang boeken door zelf dingen te doen, de samenwerking als het ware voor te leven. Daarvoor is het wel belangrijk om ruimte te maken voor andere invalshoeken en jouw ego opzij te zetten.



### Lopen op dun ijs

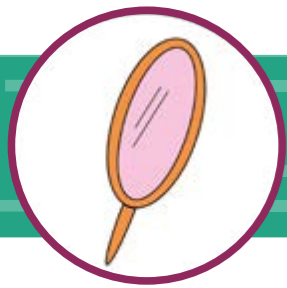
#### Kenmerkende ervaring

"Er was een moment aan het begin van het programma; verschillende organisaties sloten al aan, maar gemeenten waren nog heel afhoudend. Voor mij was het heel belangrijk dat zij instapten, omdat ik hen zag als de sleutel van het succes. Ik wilde ze aan de hand nemen, maar een interne commissie zou ze achteraf nog beoordelen. Dan zou het kunnen dat ze de subsidie alsnog niet kregen. Ik had me eraan gecommitteerd de gemeenten te betrekken, maar was afhankelijk van honderd radertjes in mijn eigen organisatie. Dan kun je met beste bedoelingen naar buiten gaan, maar het voelt heel kwetsbaar. Het zijn mijn relaties en die relaties vind ik gewoon heel erg belangrijk. Die wil ik niet teleurstellen na al hun investeringen. Ik vertel dat ook: "Ik doe wat ik kan om dat voor elkaar te krijgen". Daar ben ik open over en ik geef ook de ruimte om niet in te stappen. Ik vind deze gesprekken niet moeilijk om te voeren, maar toch voelde het alsof ik mijn nek uitstak. Het mooie is dat toen de gemeenten instapten, ik naar binnen opeens een sterkere argumentatie had. Zij deden mee, nu was het voor de interne organisatie kiezen of delen."

#### Beeld van goed werk

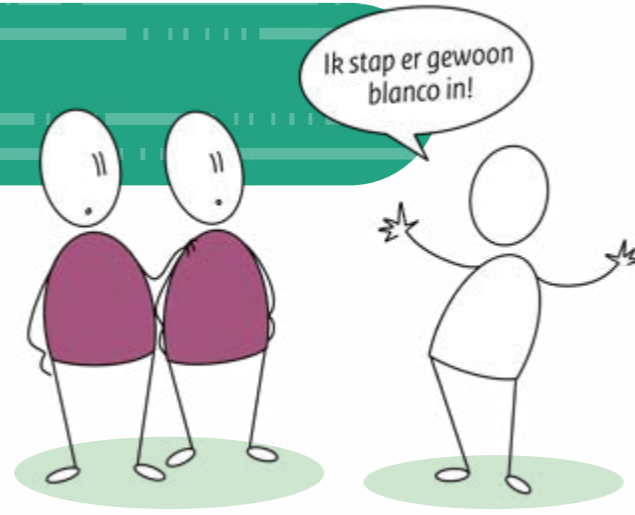
Voor Fatima is haar relatie met het externe netwerk heel belangrijk. Zij gaat de samenwerking aan met open vizier. Ook al voelt het nog als lopen op dun ijs. Juist dan stelt ze zich kwetsbaar op en verwacht dat ook van haar samenwerkingspartners. Door samen op te lopen en open en eerlijk aan te geven dat het nog niet zeker is dat het gaat lukken en door ook de ruimte te geven om niet in te stappen, bouwt ze aan gezamenlijk commitment. Als je dat eenmaal hebt, heb je een krachtig verhaal om het intern ook voor elkaar te krijgen. Dit lukt niet altijd en soms wordt ze daar zelfs vanuit haar netwerk op aangekeken, maar die ruimte heeft ze nodig en ze accepteert het afbreukrisico. Vanuit de drijfveer dat ze zich verantwoordelijk voelt en de wereld een beetje mooier wil maken.





## Aannames en overtuigingen

Jouw kwaliteiten, vaardigheden en ervaringen maken wie jij bent. Je neemt jouw gedachten, kijk op de wereld en dus overtuigingen en aannames altijd met je mee. Je kunt het zien als een filter waarmee je de wereld ervaart. Je hebt deze aspecten van jezelf opgedaan vanuit thuis en eerdere ervaringen. Vaak helpen ze. Je kunt bijvoorbeeld gemakkelijker een situatie beoordelen en daardoor een beslissing maken. Aannames kunnen daarbij ook de teamsamenwerking helpen: je weet wat je aan elkaar hebt en gaat er samen vanuit dat als jij de bal schopt, de ander weet waar de bal moet worden ontvangen.



Maar wat als jouw overtuigingen je misschien oogkleppen geven en je belemmeren om objectief naar iets te kunnen kijken? Wat als een aanname de samenwerking met jouw opgaveteam in de weg staat? Ben je je hier eigenlijk wel van bewust? Stel dat je een bepaalde overtuiging generaliserend gebruikt in een situatie, die misschien eigenlijk anders is dan jouw ervaring ooit was? Hoe kun je hiermee omgaan binnen jullie team?

Werken aan een opgave en in een opgaveteam vraagt een creatieve kijk en flexibiliteit in de samenwerking met anderen. Aannames en overtuigingen kun je zien als het gereedschap dat teamleden meebrengen in hun samenwerking. Hoe zorg je er met elkaar voor dat je dat gereedschap kunt laten blijven werken vóór de opgave? Het kan helpen om met elkaar eventuele overtuigingen en aannames te bevragen. Deze vragen kunnen hierbij helpen.

- Wat is mijn kijk op deze situatie en waar komt dat vandaan?
- Hoe wil ik zelf graag behandeld worden en hoe zit een ander daarin?
- Wat helpt op dit moment echt in deze situatie?
- Wat maakt dat ik er anders over denk dan de ander(en)?
- Hoe neem ik mijn persoonlijke en culturele achtergrond mee?
- Welke bril heb ik op en hoe kleurt die de werkelijkheid?
- Heb ik oogkleppen op? Welke zijn dat?
- Waarom doe ik wat ik doe?
- Waar geloof ik heilig in?
- Welke normen en waarden hanteer ik?
- Welke stokpaardjes gebruik ik?
- Wat is mijn mensbeeld?

**Tip!** Maak er een vast agendapunt van om tijdens jullie overleg met elkaar te checken in hoeverre jullie beslissingen en gedachten worden beïnvloed door aannames en overtuigingen. Houd elkaar daarbij ook scherp op eventuele aannames die jullie met elkaar als team binnen jullie context misschien collectief hebben gevormd. Brengen die gedachten jullie opgave verder?

## Noteer hier jouw eigen aannames en overtuigingen over samenwerken

Handwriting practice lines for notes.

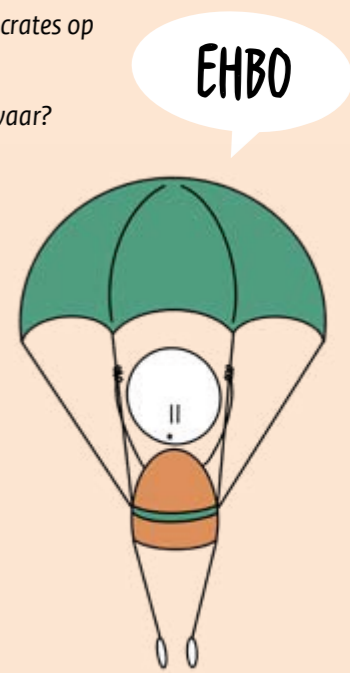
### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT WERKEN (EHBO)

Op zoek naar jouw eigen aannames en overtuigingen? Deze oefening uit het boek *Socrates op Sneakers* van Elke Wiss kan je helpen om ze te onderzoeken.

Bedenk iets waarvan je absoluut zeker bent. Welke overtuiging is voor jou absoluut waar?

- Schrijf die overtuiging op.
- Stel jezelf vervolgens de vraag: is dit wel absoluut waar? Beantwoord deze vraag met: ja dit is absoluut waar, want...
- Noteer nu al jouw argumenten voor die overtuiging op en welk bewijs heb je? (Let op! 'dat is gewoon zo' of 'zo voel ik dat' is geen bewijs!)
- Schrijf daarna de beste argumenten tegen jouw overtuiging op. Wat zou iemand zeggen die het niet met je eens is? En op welk punt moet je diegene gelijk geven?

Als je nog eens naar jouw eigen overtuiging kijkt en denkt aan welke stuk van jouw overtuiging je kunt twijfelen, dan ervaar je dat er door deze oefening meer ruimte is ontstaan. Jouw overtuiging is losser, net even iets luchtiger dan daarvoor.





## Leefwereld versus systeemwereld

Samenwerken aan een maatschappelijke opgave betekent dat je jouw manier van samenwerken afstemt op die opgave. Je onderzoekt met elkaar hoe je de opgave verder kunt brengen en daarin de wensen vanuit alle spelers mee kunt nemen. Je werkt vanuit de bedoeling, zoals Wouter Hart dat in zijn boek 'Verdraaide organisatie: terug naar de bedoeling' omschrijft. In de wereld van organisaties bestaat die bedoeling uit dat waarom een organisatie bestaat. In het werken aan een maatschappelijke opgave is de bedoeling de gezamenlijke geformuleerde opgave. De bedoeling is dat waar we het samen voor doen en waaraan we met elkaar werken.

### WERELDEN RONDOM DE BEDOELING

Rondom de bedoeling bestaat volgens Wouter Hart de leefwereld. Dit is de wereld die je in het hier en nu kunt waarnemen. Het gaat daarbij over het gedrag dat je kunt zien en is de wereld waarin we daadwerkelijk zijn. Rondom de leefwereld hebben we een systeemwereld gecreëerd. Dit is de wereld waarin allerlei soorten afspraken zijn over hoe je in die leefwereld zou moeten werken. Denk aan procedures, regels, structuren, beleid, targets, verantwoording enzovoort. De systeemwereld is ingericht om ons werk in de leefwereld makkelijker, eerlijker en doelmatiger te maken. Dat maakt de systeemwereld waardevol en ook onmisbaar.

In het werken aan de opgave kun je geconfronteerd worden met de tegenstrijdigheid tussen de systeem- en leefwereld. Waar de systemen de leefwereld zouden moeten helpen om een gewenst resultaat te bereiken, kan het zijn dat dezelfde systemen leidend zijn geworden en ver van de daadwerkelijke bedoeling af zijn komen te staan. Denk bijvoorbeeld aan een efficiënte afhandeling van een bepaald proces waarbij maatwerk wel nodig, maar niet meer mogelijk is en mensen uiteindelijk benadeeld worden.

Als je samen met de spelers rondom een opgave gaat samenwerken, loop je zeker aan tegen systeemafspraken binnen de Rijksoverheid en binnen andere organisaties, die het verder brengen van de opgave kunnen belemmeren. Daarom is het van belang om in jullie samenwerking inzicht te krijgen in beide werelden. Hoe bevorderen de systemen de opgave en waar werken ze een mogelijke oplossingsrichting juist tegen? Het vraagt om lef en om creativiteit om hiermee om te gaan.

### INDIVIDUEEL VERSUS ALGEMEEN BELANG

Het werken aan een opgave zorgt ervoor dat je binnen de samenwerking kan stuiten op een tweestrijd tussen een individueel belang van een burger of een organisatie tegenover het algemeen belang van de samenleving.

Leestip!

In zijn boek **Verdraaide organisatie: terug naar de bedoeling** benadrukt **Wouter Hart** dat de denkrichting vanuit de bedoeling en de menselijke natuur moet komen om de resultaten te behalen die je wilt als organisatie. Dit staat recht tegenover organisaties die vanuit beheersbaarheid hierin vastlopen.



Klik hier om meer te lezen over het boek.

Luistertip!



Vaak wordt beweerd dat regeltjes een oplossing in de weg zitten, terwijl dat helemaal niet waar hoeft te zijn. In de podcast **Stuurloos** van de Volkskrant gaat Kustaw Bessems in gesprek met actie-onderzoeker **Albert Jan Kruijer** over zijn lessen uit de praktijk waarmee het hele systeem kan worden verbeterd.

Klik hier om de podcast te beluisteren.

De systeemwereld van de Rijksoverheid is vanuit de algemene beginselen van behoorlijk bestuur zo ingericht dat we handelen in het algemeen belang en ons handelen 'controleren' op rechtvaardigheid, doelmatigheid, integriteit en transparantie.

Het handelen in het algemeen belang maakt het soms lastig om maatwerk te leveren voor een individuele casus. Een individu of kleine groep kan wel exemplarisch zijn voor een groter collectief. Hoe zorg je dat je in het werken aan de opgave deze balans vindt? Wanneer systemen zijn ingericht op efficiëntie en beheersbaarheid: hoe geef je ruimte aan maatwerk voor individuele gevallen, maar werk je wel in het belang van de grotere groep? Wat maak je leidend en hoe zorg je dat de systemen juist ruimte kunnen geven? Het helpt om de individuele en gezamenlijke belangen goed in beeld te hebben om ze vervolgens mee te kunnen nemen in jouw samenwerking.

### SAMENWERKEN ALS SLEUTEL

Maatschappelijke opgaven zijn geen vraagstukken die zich binnen één onderwerp afspelen. Natuur, gezondheid, leefomgeving, werk en andere onderwerpen zijn vaak



verzameld in dezelfde opgave. Hierdoor overstijgen ze ook de grenzen van organisaties en vragen daarom meer in samenspel te doen. De kennis en signalen uit de leefwereld van de samenleving over waar het goed gaat en waar dat niet is, zijn onmisbaar in het werken aan de opgave. Hoe zorg jij met jouw opgaveteam dat deze signalen bij jullie spelers terecht komen? Hoe zorgen jullie dat de goede voorbeelden gedeeld worden? En vooral ook: dat de buikpijnverhalen verteld en gedeeld worden? Hoe zorgen jullie dat je werkt vanuit de bedoeling naar de systeemwereld en niet andersom?

Kijktips!

Maatschappelijke opgaven draaien om mensen. Hoe kun je de 'menselijke maat' actief mee laten tellen in het werken aan een opgave en burgers hierin actief betrekken? Wat betekent dat voor het werken aan een opgave en wat vraagt dit van jou? **Programma Grenzeloos Samenwerken** heeft twee korte video's gemaakt waarin onder andere **Marjan Hammersma**, **Chris van Dam** en **Jan-Dirk Sprokkereef** hun visie hierover delen.

Klik hier om de video over wat menselijke maat betekent in ons werk te bekijken.



Klik hier om de video over hoe we menselijke maat concreet maken te bekijken.





## Burgerparticipatie

Als je een maatschappelijke opgave echt verder wilt brengen én als je de afstand naar de overheid wilt verkleinen, moet je burgers betrekken in de samenwerking. Thijs van Mierlo, directeur van het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA), is ervan overtuigd dat burgers aan een overlegtafel vertegenwoordigd moeten zijn. Burgerparticipatie biedt burgers de mogelijkheid om hun stem te laten horen. Volgens Thijs maakt het gemeenschappen sterk en zorgt het ervoor dat inspirerende initiatieven van de grond komen. Voor Thijs is er een aantal voorbeelden waarbij buiten naar binnen wordt gehaald zo inspirerend om ze hier te delen.

### WERKPLAATS DUURZAAM

Een kenmerkend voorbeeld van samenwerken met burgers is voor Thijs het duurzaamheidsproject van Aktiegroep het Oude Westen uit Rotterdam. Deze groep begon vijftig jaar geleden als actiegroep tegen grootschalige sloopplannen en is door de jaren heen uitgegroeid tot het kloppend hart van de buurt. Het Oude Westen is geworden tot een plek waar bewoners samenkomen voor sociale, creatieve en duurzaamheidszaken. Zo zijn er een wijkpark, een buurthuis (het wijkplein), een buurtkrant, allerlei activiteiten en worden er spreekuren gehouden door actieve buurtbewoners die daarbij worden ondersteund door een opbouwwerker. Dit is iemand die actief het buurtnetwerk ondersteunt, versterkt en vergroot.

“Het Oude Westen is een wijk met voornamelijk huurhuizen. De bewoners hebben een laag inkomen. Als je het hebt over duurzaamheid leidt dat al snel tot ‘handelingsverlegenheid’: wat kan ik in mijn situatie daar nou aan doen?”, vertelt Thijs. Door de explosie van de energieprijzen komt er steeds meer energiearmoede in de wijk voor. Dit resulteerde in het plan van Aktiegroep het Oude Westen om het buurthuis om te bouwen tot ‘Werkplaats Duurzaam’. Een ontmoetingsplek voor



buurtbewoners om kennis over duurzaamheid te delen en duurzame initiatieven te starten en te vergroten. Werkplaats Duurzaam helpt bewoners om op allerlei manieren te verduurzamen: met energicoaches, een project rond regentonnen, geveltuintjes, vergroening in de wijk, maar ook met collectieve zonnedaken. Woonstad Rotterdam, de grootste woningcorporatie in de wijk, werkt daarbij samen met de Werkplaats.

### DENKEN VANUIT GEDEELDE WAARDEN

Een ander Rotterdams voorbeeld speelt in de wijk Bospolder Tussendijken (BoTu). Hier werken bewoners samen om de verduurzaming van de wijk een impuls te geven. “LSA heeft BoTu geholpen met het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst voor de energietransitie in de komende jaren. Die overeenkomst is gesloten met een brede groep van partijen: de bewoners, ondernemers, de gemeente, de woningcorporatie en het energiebedrijf. De betrokken partijen zijn niet gelijk, maar streven wel naar gelijkwaardigheid”, vertelt Thijs. In de overeenkomst

## Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners

*Het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA) is een vereniging van bewonersinitiatieven in heel Nederland en gelooft in de kracht van deze bewonersgroepen. Het LSA telt ongeveer 250 leden en is op jaarbasis betrokken bij rond de 4000 initiatieven. Voor haar leden treedt het LSA op als vraagbaak en draagt innovatieve aanpakken voor burgerparticipatie aan. Daarnaast lobbyt het LSA voor haar leden bij de Rijksoverheid.*

Luistertip!



In de podcastserie **Participatiepraat** van het **Kennisknooppunt Participatie** (een initiatief van de directie Participatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) komen verschillende voorbeelden van participatie naar voren. In deze aflevering vertellen Job Cohen en Maaike de Beer over het project Houtrook en Gezondheid waar zij namens het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving aan hebben gewerkt. Hiervoor hebben zij een participatietraject opgezet, waarin zij met alle stakeholders samenkwamen. Een traject waaruit een rapport voortkwam, maar dat niet zonder slag of stoot ging.

Klik hier om de podcast te beluisteren.

staat welke waarden de partijen delen en wat ze daarbij belangrijk vinden. Daarnaast richten ze zich op hoe ze slim met elkaar kunnen samenwerken en met welke projecten ze nu al aan de slag kunnen gaan.

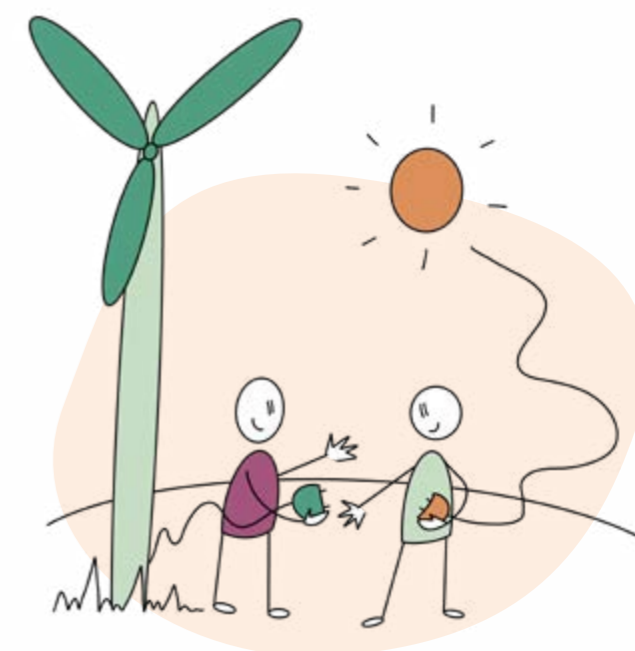
*“De betrokken partijen zijn niet gelijk, maar streven wel naar gelijkwaardigheid.”*

BoTu heeft op hun website een digitale plek gecreëerd voor alle betrokken partijen en individuen om zich uit te spreken over de gezamenlijke opgave rondom de energietransitie. Zo schrijft Saskia Floor bijvoorbeeld (vanuit haar rol als communicatieverantwoordelijke voor warmte bij Eneco en als bewoner van Rotterdam) dat iedereen haar altijd mag bellen als zij binnen het project iets kan betekenen. Ze denkt graag mee hoe ze met anderen deze transitie nog meer van de wijk kan maken. Wethouder Wijken, Roos Vermeij, benadrukt dat het mooie aan deze overeenkomst is, dat deze tot stand is gekomen door en voor bewoners in BoTu. Ze vindt het enorm belangrijk dat de samenwerkingsovereenkomst uitgaat van gelijkwaardigheid en bewoners zeggenschap en eigenaarschap hebben. Ze ziet het als een mogelijkheid om hierdoor de kansen op werk, opleiding, zorg, taal en minder schulden te verbeteren.

Thijs vult aan: “Om een goede basis voor samenwerking te hebben, is het belangrijk niet gelijk te starten met het praten over gewenste concrete opbrengst en de projecten die daaraan zouden kunnen bijdragen. Opgaven zijn waardengedreven. Daarom is het het beste dat eerst het gesprek wordt gevoerd over de waarden van waaruit je wilt handelen: welke waarden zijn dat en delen we die ook met elkaar?”

### SCHIPHOLDRIEHOEK

Het gaat niet altijd goed in de samenwerking, vertelt Thijs. Een voorbeeld is de betrokkenheid van de Vereniging Dorpsraad Badhoevedorp bij de ontwikkeling van de Gebiedsvisie 2040 voor de Schipholdriehoek. De Dorpsraad vertegenwoordigt de bewoners uit Badhoevedorp. De gemeente Haarlemmermeer was in de lead, maar de Dorpsraad heeft in Badhoevedorp veel voorwerk gedaan en wijkbijeenkomsten gehouden. Toen het stadium werd bereikt waarin keuzes gemaakt moesten worden, was de boodschap van de wethouder aan de Dorpsraad: “Jullie moeten wel geheimhouding hierover betrachten en mogen jullie achterban dus niet tijdens dit proces daarover informeren.” Dat weigerde de Dorpsraad en stapte vervolgens uit het totstandkomingsproces van de Gebiedsvisie. Einde burgerparticipatie.



## DILEMMALOGICA: SUCCESFACTOR VOOR SAMENWERKING

Naast de ondersteunende rol onderzoekt het LSA innovatieve methoden voor burgerparticipatie en ziet dilemmalogica als één van de kansrijke aanpakken. “We hebben het nu op een aantal casussen toegepast. Het erkennen van spanningen kan verbindend werken in plaats van polariserend. Dat is het uitgangspunt van dilemmalogica”, licht Thijs toe. Nadat die spanningen in kaart zijn gebracht, richt de volgende stap zich op de vragen: ‘Hoe kunnen we met onze aanpak ervoor zorgen dat er met al die spanningen rekening wordt gehouden?’ en ‘Hoe kunnen we zo de taart groter maken, zodat een opgave voor alle spelers acceptabel wordt?’

Volgens Thijs ligt het vraagstuk in de manier waarop je met elkaar omgaat in dilemma's bij de inrichting van de publieke ruimte. Als ambtenaar of als wethouder, maar ook als ondernemer of bewoner. Hoe voer je het juiste gesprek met elkaar? Het proces vanuit de dilemmalogica helpt daarin de partijen samen in gesprek te brengen. De vragen waar het schuurt, wie ertoe doet en wat hen scheidt en bindt helpen hierbij. Door vervolgens te kijken wat iedereen daarin nodig heeft en met elkaar af te vragen wat werkt, wat deugt en of het helpt bij de gezamenlijke werkwijze in de oplossingsrichting.

### LEREN VAN BURGERPARTICIPATIE

Thijs vertelt dat hij in de ruim vijftien jaar, dat hij zich voor de LSA heeft ingezet, een aantal lessen heeft geleerd. De belangrijkste hiervan deelt hij graag om van burgerparticipatie te leren bij het samenwerken aan een maatschappelijke opgave:

1. Succesvolle participatie moet je zien als een proces en niet als een project. Het kan alleen plaatsvinden door continu te werken aan de relatie met partijen. Als overheid moet je daar voldoende voelsprietten voor hebben ontwikkeld.
2. Besef en waardeer dat er veel kennis en ervaring beschikbaar is bij belanghebbenden en dat het zinnig is die te benutten.

3. De zwijgende meerderheid bestaat niet. Dan heb je misschien de verkeerde vragen gesteld, waardoor mensen naar jou toe stil zijn, maar wel met anderen daarover praten.
4. Een overheid heeft zelf ook belangen en een agenda. Ook dat moet op tafel worden gelegd in het bewustzijn dat de overheid ook een van de spelers in het vraagstuk is.
5. Geef burgerparticipatie een duidelijke plek aan tafel, in het proces en in de aanpak.
6. Wees bewust van ingesleten patronen en aanpakken waardoor bepaalde groepen volledig gemist kunnen worden. Ga op zoek naar nieuwe manieren om die groepen wel te betrekken.

Leestip!

Geïnteresseerd in de methode rondom dilemmalogica en wil je onderzoeken hoe dit kan helpen in de samenwerking rondom jouw opgave? Neem een kijkje op de website van CommunicatieRijk. Hier vind je meer informatie over de methode, voorbeelden waarbij het is toegepast en een leidraad en handreiking om dilemmagesprekken te voeren met de spelers rondom een opgave.

Klik hier om meer te lezen.



## Zien we hetzelfde?

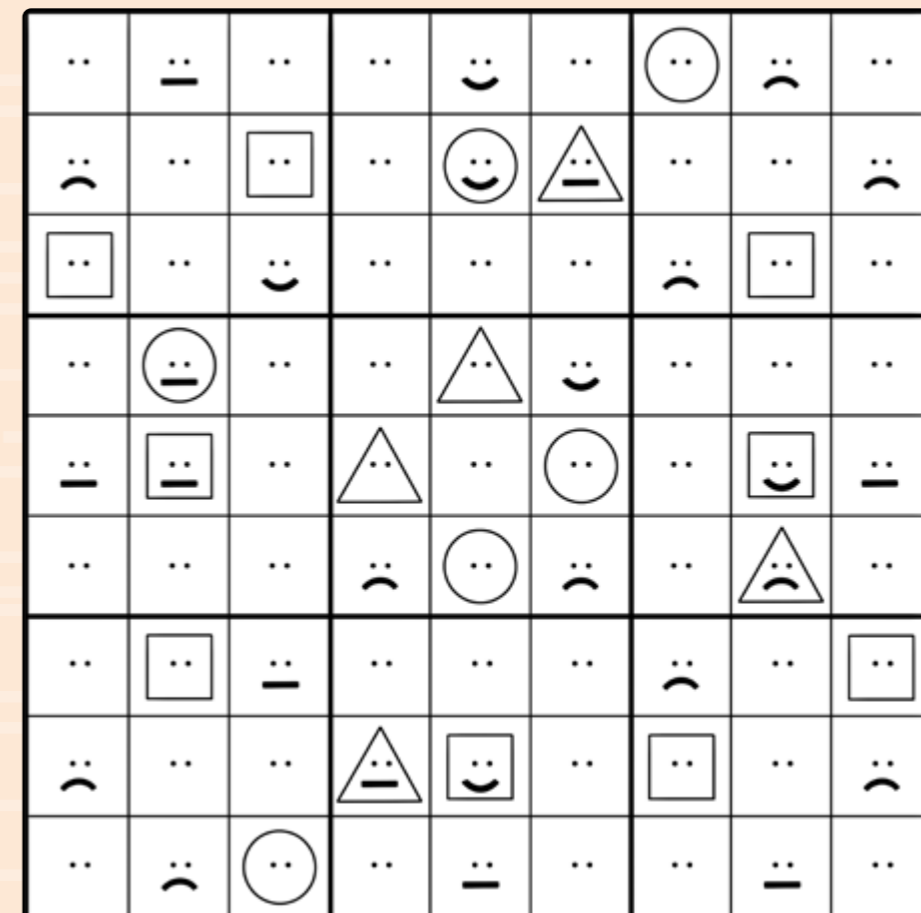
Rondom samenwerken hoor je wel eens zeggen dat het belangrijk is om de neuzen dezelfde kant op te hebben. Dan ga je namelijk dezelfde kant op. Maar wat als je jouw neus en ogen dezelfde kant op hebt als de andere spelers rondom een opgave, terwijl je echt iets anders ziet dan de anderen? Hoe geef je dit een plek in jullie samenwerking? Hoe maak jij ruimte voor een ander geluid? Juist jullie diversiteit in achtergrond, vaardigheid en dus zienswijze geeft de samenwerking met elkaar kleur en is garantie voor een beter resultaat.

Deze kaodoku, een variant op de bekende sudoku, vraagt je om de gezichten aan te vullen en de diversiteit in jullie samenwerking vorm te geven. In elk vakje komt één van

de negen gezichten te staan. In het voorbeeld zie je dat de gezichten bestaan uit drie verschillende vormen en drie verschillende monden. Er staan al een aantal vormen en monden ingevuld.

### SPELREGELS:

- In elk roostertje van 3x3 vakjes mag elk gezicht maar één keer voorkomen.
- In elke horizontale rij mogen de gezichten maar één keer voorkomen.
- In elke verticale kolom mogen de gezichten maar één keer voorkomen.



Dit zijn alle voorbeeldgezichten die je in moet vullen.



Klik hier om de oplossing te controleren.



## SamenSpel

Samenwerken met elkaar betekent ook afstemmen en elkaar tegemoetkomen in onderwerpen waar je het misschien niet direct over eens bent. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan, kun je onderzoeken hoe de ander 'in de wedstrijd zit' en waarom dat zo is. Maar wat doe je als je een drempel voelt om een gesprek aan te gaan en niet zeker weet of je die ene gevoelige vraag wel 'veilig' kan stellen? Giulia van Zwam, Social Innovator bij Rijkswaterstaat NOVA, vindt dat er altijd ruimte moet zijn voor een eerlijk gesprek en bedacht daarom als hulpmiddel Het SamenSpel. Dit is een pilot kaartspel met vragen over onderlinge samenwerking en is bedoeld als laagdrempelige manier om het gesprek juist wél met elkaar aan te gaan. "Bij een goede samenwerking hoort nou eenmaal ook een goed gesprek op z'n tijd", licht Giulia toe.

Giulia werkt inmiddels vijf jaar voor de overheid en heeft zich erover verwonderd dat veel meningen, ervaringen en gevoelens bij mensen in hun samenwerking onderling onbesproken of onuitgesproken blijven. Al is dat volgens haar overigens niet helemaal onlogisch en ze heeft een hypothese over de onderliggende oorzaak. "De overheid ligt onder een vergrootglas en daardoor kan wat je zegt verkeerd worden uitgelegd of zelfs worden verdraaid", licht Giulia toe. Dit ziet ze niet alleen bij jonge ambtenaren, zoals zijzelf, maar ook bij doorgewinterde ambtenaren en leidinggevendenden. "Er is soms veel afbreukrisico bij het stellen van een gevoelige vraag en dat heeft zijn weerslag op de mate waarin ambtenaren van alle niveaus met elkaar het eerlijke gesprek aan durven gaan." Ze verwijst hierbij ook naar het selectie criterium politiek-bestuurlijke sensitiviteit. "Je vraagt om ambtenaren met lef, maar je werft ze met een blad voor de mond."

Met als doel een deel van de barrière voor het goede gesprek weg te halen, ontwikkelde Giulia daarom de eerste piloteditie van het SamenSpel. De vragen in

het spel zijn open en bedoeld om de samenwerking tussen ambtenaren en organisaties op gang te brengen, te verbeteren of te evalueren. Giulia heeft zich laten inspireren door alle vragen die ze zelf spannend vond om te stellen, maar waarvan ze blij is dat ze dat wel deed. "Mijn ervaring is dat doorvragen en het goede gesprek aangaan inderdaad soms kan leiden tot een conflict, maar meestal vooral leidt tot meer wederzijds begrip. Met daaropvolgend een betere professionele relatie en een betere samenwerking." De sleutel ligt volgens haar in het stellen van vragen die nét een beetje scherp zijn, de moeite nemen om te begrijpen waarom iets gevoelig ligt en waarom iemand moeite heeft met een bepaalde actie of de manier van formuleren.

Je speelt het spel met één of meerdere anderen met wie je samenwerkt of wilt gaan samenwerken. Er zitten vragen in die geschikt zijn om te bespreken in een team of vragen voor collega's van een ander team of organisatie. Er zit geen limiet aan het aantal spelers. "De vragen helpen je om mensen echt te leren kennen en te begrijpen waarom bepaalde dingen voor de ander belangrijk zijn. Het mooie aan het spel is dat je de vraag niet zelf hoeft te stellen. Dat doet het spel namelijk voor jou. Geen afbreukrisico of een boze manager als je een gevoelig onderwerp hebt aangesneden. Don't blame the players, blame the game", vult Giulia aan.

### AANPAK

- Knip de vraagkaarten van het SamenSpel uit het DOEboek
- Trek een kaart en lees de vraag op die op de kaart staat
- Beantwoord de vraag en ga erover in gesprek

*Het SamenSpel is een pilot die nog volop in ontwikkeling is. Er is daarom alle ruimte voor input. Wil je iets weten over het spel of heb je zelf vragen die jij niet durft te stellen om in te brengen? Deel ze via [nova@rws.nl](mailto:nova@rws.nl).*

Waarom is het belangrijk dat wij samenwerken?



Waar kijk jij naar uit in onze samenwerking?



Wat zou jij anders doen als je in mijn schoenen stond?



Wat is de grootste uitdaging in onze samenwerking?



Wat mis jij in onze samenwerking?



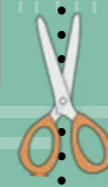
Wat is ons grootste verschil in zienswijze?



In hoeverre heeft bestuurlijke of politieke druk impact op onze samenwerking?

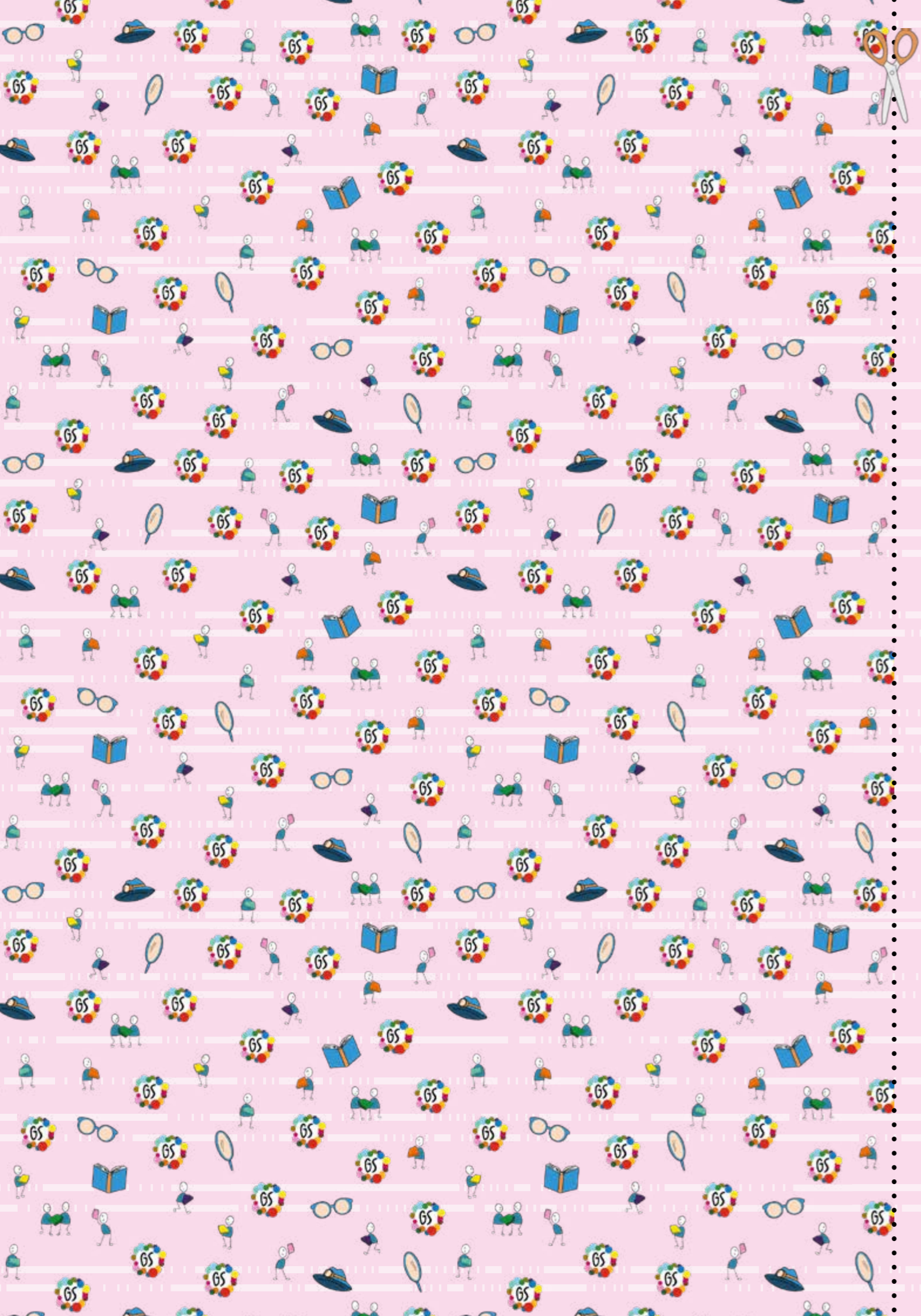


Welk(e) onderwerp(en) ga jij uit de weg als wij met elkaar praten? En waarom?



Klik hier om de vraagkaarten te downloaden.





Wat is het grootste belang van onze samenwerking?



Wat kan ik/mijn organisatie beter doen in onze samenwerking?



Wat gaat er goed in onze samenwerking?



Waar zitten de kansen voor een betere samenwerking?



Wat moet ik/mijn organisatie echt anders doen?



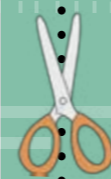
Wat kan jouw organisatie van mijn organisatie leren?



Wat denk jij dat de grootste uitdaging voor mijn organisatie is?

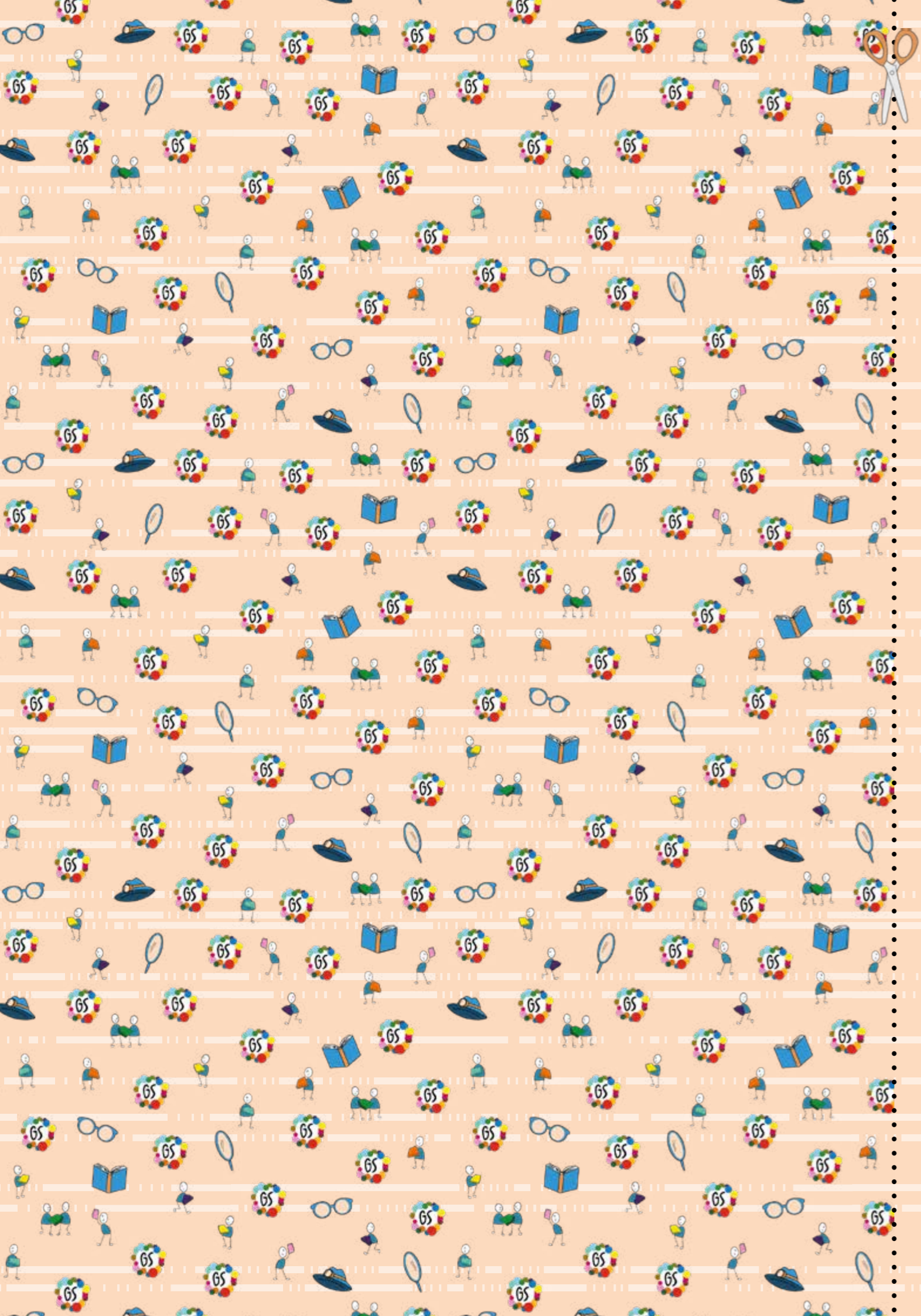


Wat is de grootste uitdaging voor jouw organisatie?



[Klik hier om de vraagkaarten te downloaden.](#)





Wat waardeer je het meest aan de samenwerking tussen onze organisaties?



Waarom is het belangrijk dat wij samenwerken?



Kan jij een concreet voorbeeld noemen van iets waarmee je mij kan helpen in het werk?



Waarmee zouden onze organisaties elkaar nog kunnen versterken?



Wat is het mooiste moment van onze samenwerking?



Wat is het grootste succes dat onze organisaties/wij samen hebben bedacht?



Hoe nemen wij tijd om te vieren wat er goed gaat?

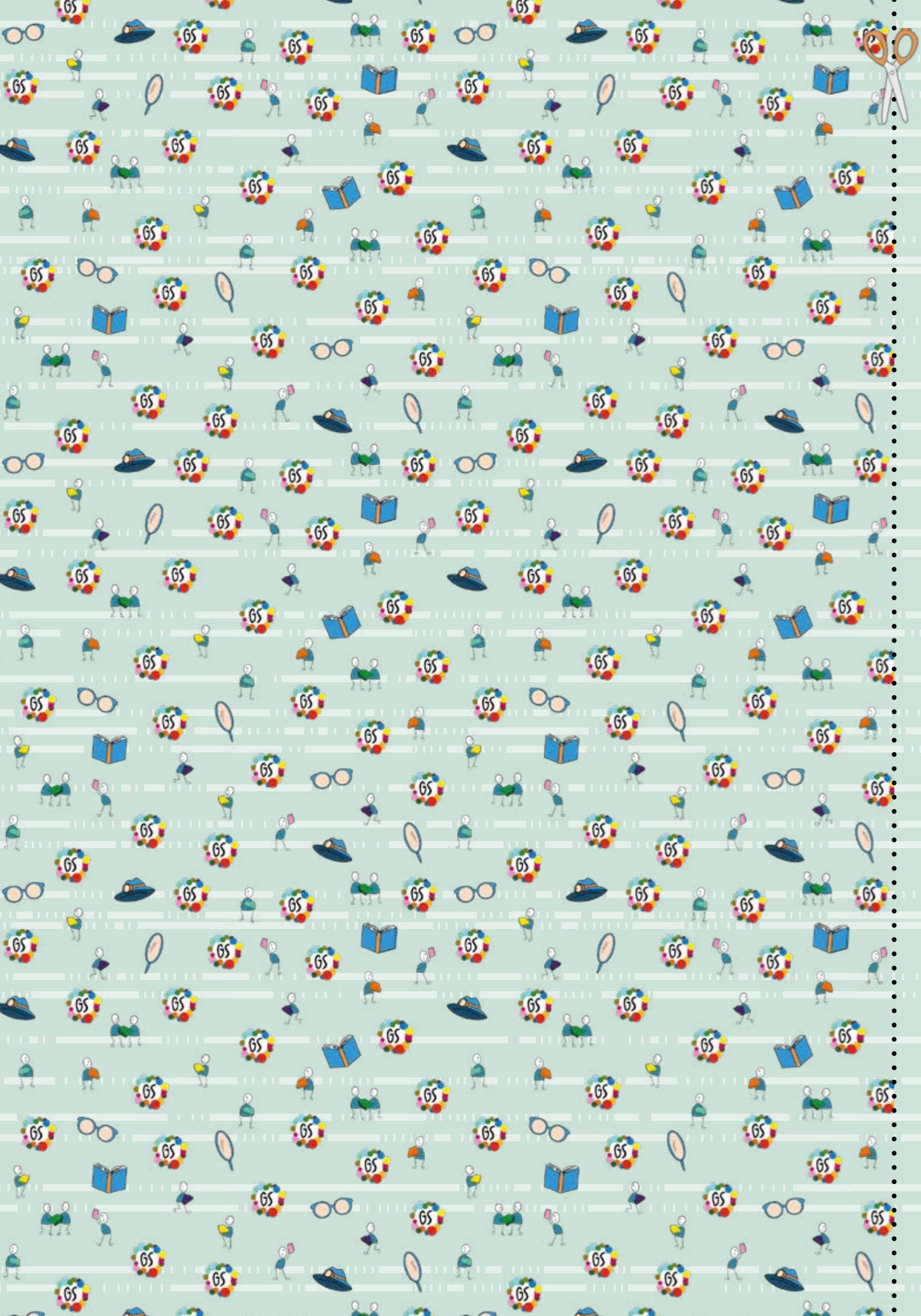


Wat mist jouw organisatie in onze samenwerking?



Klik hier om de vraagkaarten te downloaden.

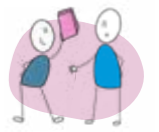




Hoe zou jij onze onderlinge  
vertrouwensband  
evalueren?



In hoeverre durf jij mij  
tegenspraak te geven?



Wat is het lastigste besluit  
dat je moest nemen dat  
invloed had op onze  
samenwerking?



Wat gaat er goed in  
onze samenwerking?



Wat hoop je het komende  
jaar te bereiken met onze  
samenwerking?



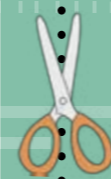
Wat kan je van mij leren?



In hoeverre zijn wij in onze  
samenwerking gelijken?

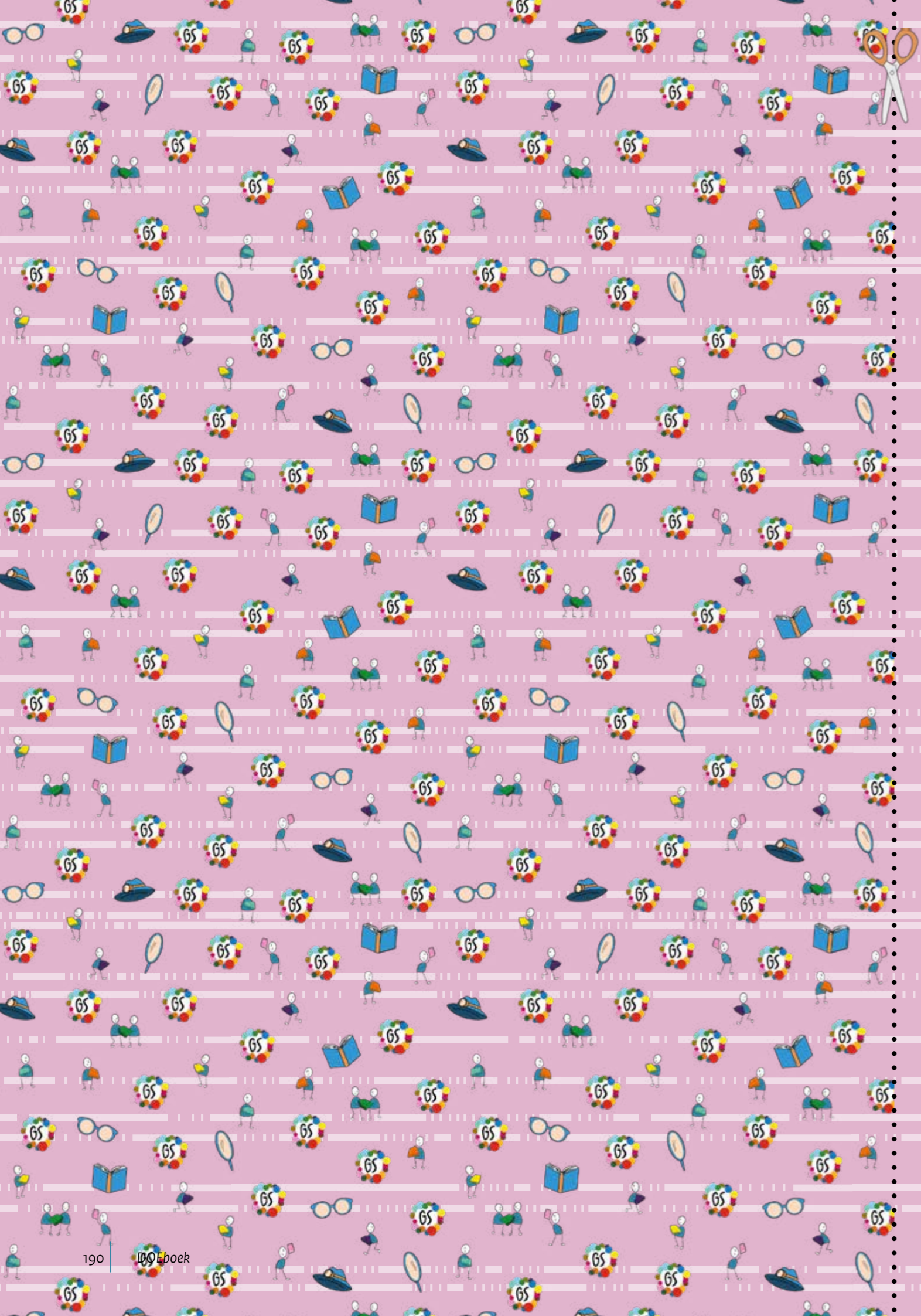


Wat is het effect van  
tegenspraak op onze  
samenwerking?



Klik hier om de vraagkaarten te downloaden.





### EERSTE HULP BIJ OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN (EHBO)

Hoe praat jij eigenlijk over andere spelers rondom jouw opgave? Ongemerkt kun je in de interactie met anderen ongelijkheid creëren door de woordkeuze die je maakt wanneer je over iets of iemand praat. Ben je je hiervan voldoende bewust? Het zit vaak in tussenzinnen, die iets prijsgeven over de betekenisgeving. Stel bijvoorbeeld dat je met meerdere departementen aan een opgave werkt, maar de snelheid of manier van werken van het andere departement verloopt niet zoals jij dat graag wilt. Wanneer je dit in jullie communicatie met elkaar en anderen steeds uit, kan dat effect hebben op jullie samenwerking. Misschien beïnvloed je hiermee ongemerkt een andere speler of laat jij je beïnvloeden door wat iemand anders over een andere speler zegt.

Hoe kleurt de op dat moment heersende opvatting misschien ongemerkt jullie samenwerking? Denk bijvoorbeeld aan een zin als 'Als je het goed wilt doen, moet je het zelf doen'. Onschuldig bedoeld, maar met een groot effect op de samenwerking. Om een opgave echt verder te brengen, wil je namelijk dat iedereen zich serieus genomen voelt en dat jullie werken vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid. 'Praten met' gaat daarin uiteraard boven 'praten over' en bij 'praten over' moet je je bewust zijn van wat je zegt, met welke toon en vooral met welk doel.

EHBO

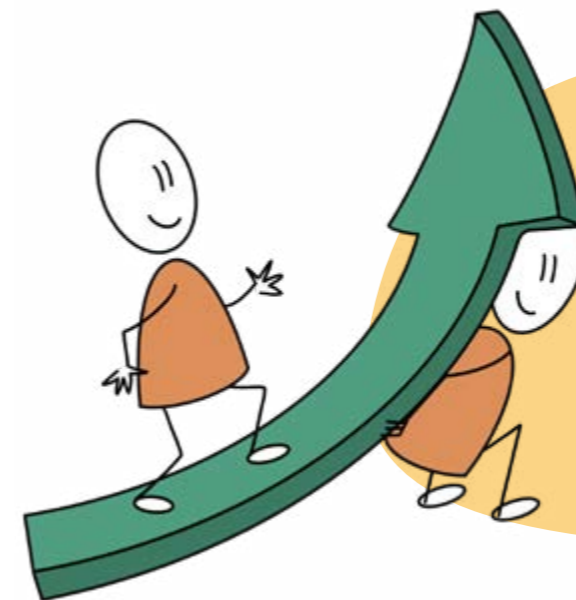


Leestip!



Manon de Caluwé en Edwin Kaats onderzochten voor het boek 'Samenwerken aan complexe maatschappelijke opgaven: plaatsmaken voor gedeelde verantwoordelijkheid' wat er nodig is voor het samenwerken. Het koffertje met projectmatige tools kan je thuislaten, omdat deze niet werken bij complexe opgaven. Dit boek geeft je mee wat er wel werkt.

Klik hier voor een interview met de auteurs van het boek.



"Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang, met elkaar samenwerken is succes!"

- Henry Ford





## Loyale tegenspraak

Steeds vaker hoor je in het nieuws dat er zaken bij de Rijksoverheid niet goed lopen. Ambtenaren vangen vaak al eerder signalen op en willen dit graag kenbaar maken. Ze zijn loyaal aan hun werk, maar zien dat dingen verkeerd gaan met (grote) gevolgen voor de burgers en de rijksdienst. Het blijkt in de praktijk vaak moeilijk om dit aan de orde te stellen. Laat staan als je zaken signaleert in de maatschappelijke opgave waaraan je samenwerkt. Bij wie moet je zijn en wat gebeurt er daarna? Hoe pak je dat aan met alle spelers rondom een opgave?

### PROJECT LOYALE TEGENSpraak

In het project Loyale Tegenspraak (2021 – 2023) onderzocht het A+O fonds Rijk hoe de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de Rijksoverheid kan worden vergroot. Bij loyale tegenspraak ben je loyaal aan de publieke zaak en aan de opgave en daarnaast geef je vanuit jouw eigen ambtelijke professionaliteit tegenspraak op zaken die niet goed lopen. Het begint dus bij een individu, die gedreven vanuit persoonlijke waarden zijn zorgen en problemen wil melden.

Op basis van de verhalen en ervaringen van de vele ambtenaren en leidinggevenden, die het projectteam heeft gesproken, zien zij dat de ruimte voor loyale tegenspraak zich afspeelt op vijf belangrijke en terugkerende dimensies.

#### 1. Tegenspreker

Hoe staat het met de moed, het gedrag, de houding en de rolvastheid van de tegenspreker? In hoeverre ervaart de tegenspreker de behoefte, de mogelijkheid en de veiligheid om zich uit te spreken?

#### 2. Leidinggevende

Wat is de stijl van leiding geven en het ontvangen van tegenspraak? In hoeverre worden signalen accuraat doorgeleid naar de leidinggevende en wordt hierover terugkoppeling gegeven aan de medewerker? In welke mate slaagt de leidinggevende erin tijd, ruimte en een veilige omgeving te creëren voor tegenspraak?

#### 3. Cultuur

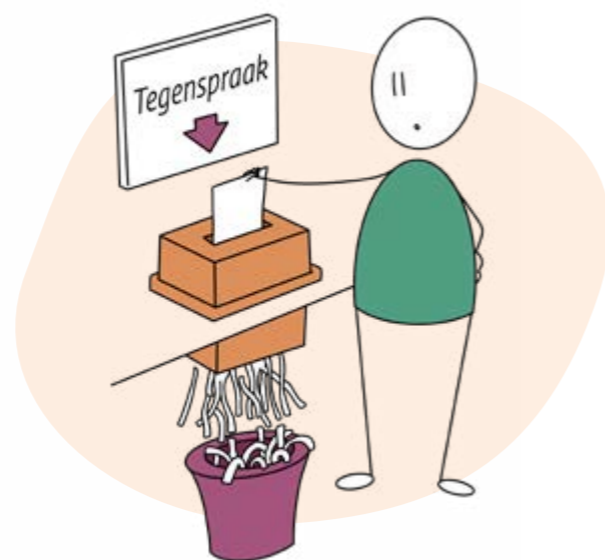
In welke mate is er ruimte en tijd binnen de organisatie voor kritische reflectie en tegenspraak? Wordt deze bewust opgezocht of georganiseerd? Of is de focus te zeer gericht op het voorkomen van politiek rumoer, (korte termijn) prestaties of het managen van processen en procedures?

#### 4. Structuur

Is er voldoende steun en zijn er duidelijke personen, routes of procedures die ondersteuning bieden voor tegenspraak? Op welke manier zijn de samenhang en taakverdeling binnen en tussen de diverse organisaties van de rijksoverheid ingericht?

#### 5. Omgeving

Wat is de omgeving waarbinnen het werk wordt verricht en hoe wordt die voor een belangrijk deel bepaald door politiek, publiek en pers?



Klik hier om de dilemmakaarten loyal tegenspraak te downloaden.



### RUIMTE VERGROTEN VOOR LOYALE TEGENSpraak

Wil jij rondom jouw opgave met het team en de spelers aan de slag om de ruimte te vergroten voor loyale tegenspraak? Gebruik de dilemmakaarten rondom loyale tegenspraak om hierover met elkaar in gesprek te gaan. De dilemma's komen voort uit gesprekken, die het projectteam Loyale Tegenspraak heeft gevoerd binnen de Rijksoverheid.

#### • Dilemmakaarten doornemen

Stuur iedereen van tevoren de dilemma's toe en vraag aan iedereen om na te denken over welke dilemma's in de samenwerking rondom jullie opgave herkenbaar zijn. Vraag om een voorbeeld vanuit een eigen ervaring mee te nemen naar jullie gesprek.

Het **Boek Loyale Tegenspraak** is een greep uit de verhalen, tools en inzichten die het projectteam de afgelopen jaren heeft opgedaan en is bedoeld voor ambtenaren om in hun eigen omgeving de ruimte voor loyale tegenspraak te verkennen en te vergroten.

Leestip!

Klik hier om het boek te downloaden.



#### • In gesprek over de dilemma's

Ga vervolgens met elkaar in gesprek over welke dilemma's jullie terugzien in jullie samenwerking. Wat ging er goed en wat had je daarin misschien anders kunnen doen? Wat hebben jullie nodig van elkaar, van de leidinggevende, van de organisatie, van de spelers rondom de opgave enzovoort?

#### • Afspraken voor de samenwerking

Kijk op basis van wat jullie met elkaar besproken hebben naar welke conclusie(s) jullie hieruit kunnen trekken. Wat viel jullie op in het gesprek en de dilemma's? Wat werkt er goed in jullie samenwerking en wat moeten jullie juist laten? Wat hebben jullie nodig om tegenspraak een onderdeel te maken van jullie samenwerking? Hebben jullie daar hulp bij nodig en zo ja, van wie of wat?

Het **project Loyale Tegenspraak** van het **A+O Fonds Rijk** heeft een miniserie podcast gemaakt over loyale tegenspraak in de praktijk. In deze aflevering gaat gespreksleider Robin Rotman in gesprek met Gerard van Rijkeren (voormalig projectdirecteur bij VWS) en Peter van Lieshout (voormalig DG VWS en SZW) over hun ervaring en voorbeelden rondom loyale tegenspraak.

Luistertip!

Klik hier om de podcast te beluisteren.



**Jesper Betsman**, projectleider bij het project Loyale Tegenspraak, vertelt in dit interview over het belang van tegenspraak. In de workshops en dialoogsessies waar hij spreekt ervaart hij dat dat in de praktijk helemaal niet zo vanzelfsprekend is.

Leestip!



Klik hier om het interview te lezen.





## Ongeschreven regels

Doordat opgavegericht samenwerken soms vraagt om anders te handelen dan voorschreven binnen jouw of andere organisaties, kun je tegen overtuigingen achter ongeschreven regels aanlopen die de samenwerking rondom de opgave in de weg zitten. Ongeschreven regels gaan over dat wat we doen, maar niet met elkaar hebben opgeschreven of expliciet besproken. "Zo doen we dat hier". Komt deze uitspraak jou bekend voor? Dan ben je toen waarschijnlijk tegen een ongeschreven regel aangelopen.

### WAT ZIJN ONGESCHREVEN REGELS?

Ongeschreven regels zijn sociale normen van gedrag. Ze zijn de manieren waarop mensen met elkaar en met dingen omgaan en waarop ze dus gewend zijn te handelen. Ongeschreven regels zijn niet goed of slecht. Het effect ervan kan wel gewenst of ongewenst zijn. Waar maatschappelijke opgaven vragen om samenwerking over de organisatiegrenzen heen kunnen ongeschreven regels een onbedoeld effect hebben op die samenwerking. Ze kunnen een samenwerking juist heel effectief maken, maar kunnen het samenwerken met elkaar ook in de weg zitten. Wanneer je kijkt naar ongeschreven regels, is het belangrijk om het daadwerkelijke gedrag te scheiden van de effecten die een ongeschreven regel heeft.

In alle menselijke groepen zijn ongeschreven regels aanwezig. Ze komen voort uit de volgende zaken:

#### Geschreven regels in een organisatie

Dit zijn de zaken die we expliciet met elkaar hebben afgesproken en genoteerd. Denk aan handboeken, beleidsstukken, procesafspraken. Bij ongeschreven regels gaat het niet om wat er geschreven staat, maar hoe de tekst wordt geïnterpreteerd.



#### De manier waarop de leiding van een organisatie zich gedraagt

Hierbij ligt de nadruk op het voorbeeldgedrag dat het management laat zien binnen de organisatie. Hoe gedraagt de leiding zich naar de geschreven regels? Wat doen ze wel of misschien juist wel niet?

#### De manier waarop de medewerkers het gedrag van de leiding interpreteren

Hoe kijken de medewerkers naar de geschreven regels en wat is hun interpretatie daarvan? Welk gedrag laten zij vervolgens zien en welk effect heeft het gedrag van het management op het gedrag van de medewerkers?

### ONDERZOEK NAAR ONGESCHREVEN REGELS

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2019 onderzoek gedaan binnen zeven organisatie van de Rijksoverheid verdeeld over beleid, uitvoering en toezicht. Ze hebben hierbij gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode uit het boek 'De ongeschreven regels van het spel' van Peter Scott-Morgan. Hierin beschrijft Scott-Morgan dat het waardevol is om inzicht te krijgen in de ongeschreven regels binnen een organisatie vanwege het volgende:

- Het geeft inzicht in hoe de hazen lopen. Hoe werkt het hier nu eigenlijk? Welk gedrag laten mensen zien en hoe lopen de olifantenpaadjes tussen verschillende medewerkers?

- Het helpt om gedrag binnen de organisatie bespreekbaar te maken. In plaats van iemand persoonlijk aan te spreken op gedrag heb je met een ongeschreven regel een instrument om te zeggen 'hier gaat het zo'. Aan de hand daarvan kun je met elkaar in gesprek gaan over of je op deze manier het gewenste effect bereikt en hoe je het binnen een organisatie eigenlijk wilt doen.
- Het voorspelt weerstanden bij veranderingen. Wanneer je weet hoe dingen lopen, kun je op basis daarvan kijken welk veranderinitiatief wel of niet kan werken in de situatie.

Ongeschreven regels zijn zichtbaar in het gedrag tussen mensen. Dat gedrag wordt sterk beïnvloed door de context waar deze groep mensen zich in bevindt. Om de ongeschreven regels in die context zichtbaar te maken, heeft de ADR gewerkt met de volgende factoren:

#### 1. Motivatoren

Wat is belangrijk voor de medewerkers en waardoor worden mensen daadwerkelijk gemotiveerd? Wat drijft mensen om iets wel of juist niet te doen? Hierbij gaat het niet alleen om de persoonlijke drijfveer, maar vooral om de vraag 'wat willen wij als groep hier bereiken?'.

#### 2. Machtgevers

Wie of wat is voor de medewerkers belangrijk om te krijgen wat ze willen? Hierbij kan het gaan om zowel mensen als dingen. Welke mensen of dingen zorgen

ervoor dat medewerkers kunnen realiseren wat voor hen vanuit hun motivatoren belangrijk is? Bij mensen gaat het niet alleen om de hiërarchische macht van een leidinggevende, maar vooral ook om informele macht die zowel positieve als negatieve effecten in een groep kan hebben.

#### 3. Hefbomen

Wat wordt echt gewaardeerd of afgekeurd in de organisatie? Waar worden mensen werkelijk om gewaardeerd? Daarbij gaat het niet alleen over de beloning in geld, maar ook om aandacht, zingeving, promotie en bijvoorbeeld iemand naar voren schuiven of in het zonnetje zetten.

### Leestip!

Meer weten over het onderzoek van de ADR over ongeschreven regels binnen de Rijksoverheid?

Op basis van het boek 'De ongeschreven regels van het spel' van Peter Scott-Morgan heeft de ADR een handleiding over hun onderzoek geschreven.

Klik hier om de handleiding te downloaden.



### Workshoptip!

Met het onderzoek van de ADR als onderlegger kun je met de werkvormen van **programma Grenzeloos Samenwerken** zelf aan de slag met de acht ongeschreven regels. Hoe zie je deze terug in jouw organisatie? Hoe helpen ze en waar werken ze misschien tegen op wat jullie willen bereiken met elkaar in het werken aan jullie opgave?



Klik hier voor meer informatie.



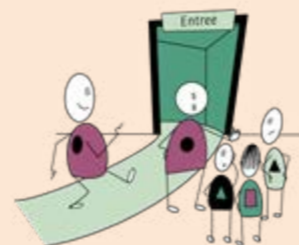
## ACHT ONGESCHREVEN REGELS

Het onderzoek van de ADR heeft voor de zeven organisaties binnen de Rijksoverheid allerlei ongeschreven regels opgehaald, die uniek zijn voor die organisaties. Op basis van de overeenkomsten daartussen beschrijft de ADR acht ongeschreven regels voor de gehele Rijksoverheid. Deze regels komen voor in alle lagen van de overheid ongeacht in welke situatie je zit. Je kunt deze acht regels gebruiken als bril om naar jouw eigen organisatie te kijken. Wat herken je hieruit in jouw organisatie? Waar zijn de regels werkend en waar werken ze misschien wel tegen bij wat we graag met elkaar willen bereiken?

Wanneer je hierover meer inzicht hebt in hoe dit speelt in jouw organisatie: welk effect hebben ze op jullie samenwerking met andere spelers rondom een maatschappelijke opgave? Spelen deze of andere ongeschreven regels misschien ook bij die andere spelers of wellicht zelfs in jullie opgaveteam? Waar ongeschreven regels in de kern niet positief of negatief zijn, kan het effect ervan wel helpend of hinderend zijn voor jullie samenwerking.



### EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR



### HELPEND EFFECT

Hiermee zorg je voor verbondenheid binnen het eigen onderdeel door focus, trots en een goede groepssfeer. Het is duidelijk wat het aandachtsgebied is en het bepaalt makkelijk een kortetermijnwinst.

### HINDEREND EFFECT

Dit geeft geen stimulans voor samenwerking over de organisatiegrenzen heen. Er ontstaan groepen en mogelijk buitensluiting. Buiten wordt op deze manier niet naar binnen gehaald.

### ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



### HELPEND EFFECT

Mensen nemen hiervoor initiatief, want dat wordt beloofd. Daarnaast geeft het kansen voor ontplooiing van medewerkers. Crises worden goed gemanaged.

### HINDEREND EFFECT

'Taaie' dossiers en onzichtbaar werk blijven liggen. Er kan haantjesgedrag ontstaan, minder mondige mensen delven het onderspit en degenen die niet de leuke klussen krijgen kunnen gedemotiveerd raken.

### NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



### HELPEND EFFECT

Je bereikt sneller jouw doel en er is veel aandacht voor afstemmen, wat goed is voor het draagvlak en de betrokkenheid. Het geeft het gevoel dat je mag meedenken en kan binnenlopen als er iets is.

### HINDEREND EFFECT

Afstemmen met elkaar kost tijd en capaciteit die ten koste gaat van de inzetbaarheid op andere gebieden. Dezelfde mensen worden steeds benaderd en het kan onduidelijke besluitvormingsprocessen geven.

### KENNIS GEEFT MACHT



### HELPEND EFFECT

Inhoudelijke expertise wordt effectief gebruikt en op managementposities is inhoudelijke kennis van het onderwerp terug te vinden.

### HINDEREND EFFECT

Mensen blijven op kennis zitten en het wordt niet verspreid. Er ontstaat tunnelvisie: geen andere blik op een kwestie omdat altijd dezelfde experts worden geraadpleegd.

### ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



### HELPEND EFFECT

Dit zorgt voor een goede sfeer en prettige relaties. Dat helpt om zaken snel voor elkaar te krijgen. Daarnaast laat je zo mensen in hun waarde en blijft er ruimte voor verscheidenheid.

### HINDEREND EFFECT

Ergernissen kunnen opstapelen en problemen in de kwaliteit van het werk blijven onbesproken. Doordat je niet leert van elkaar belemmert het de ontwikkeling van mensen en de organisatie.

### FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



### HELPEND EFFECT

Er worden verbeterlagen gemaakt om fouten te voorkomen. Daarbij geeft het een beeld van een betrouwbare partij.

### HINDEREND EFFECT

Problemen worden (te) laat naar anderen gecommuniceerd. Fouten worden verbloemd of niet toegegeven. Dit zorgt voor risicomijdend gedrag. Om fouten te voorkomen worden er extra regels gemaakt.

### LOYAAL AAN DE TOP



### HELPEND EFFECT

Je bevordert een sterke relatie met de top door hen op korte termijn goed te ondersteunen. Dit zorgt ervoor dat jouw afdeling/directie serieus wordt genomen en het afstemmingsproces soepeler verloopt.

### HINDEREND EFFECT

Een afwachtende houding van medewerkers leidt ertoe dat zij terughoudend zijn in het presenteren van alternatieven aan de top. Hierdoor wordt hun kritisch denkvermogen en waardevolle ideeën niet optimaal benut.

### SNELHEID BOVEN ALLES



### HELPEND EFFECT

Brandjes worden snel geblust en er is een hoge actiebereidheid. De top kan hierdoor daadkracht tonen.

### HINDEREND EFFECT

Medewerkers komen niet toe aan zaken als kennisopbouw en reflectie. De oplossing is belangrijker dan het probleem. Een slechte onderbouwing is acceptabel.



## Ruimte voor opgaveteams

Waar vindt het samenwerken aan een opgave eigenlijk plaats? Je komt dan op het vraagstuk hoe je dat organisatorisch regelt. Maar hoe zit het met de ruimte die je daarvoor nodig hebt? Welke ruimte, fysiek of online, is nodig om de samenwerking tot stand te brengen en deze manier van werken met elkaar verder te brengen? Met het tijdelijke initiatief 'Ruimte voor opgaveteams' vraagt Susanne van den Oudenhoven, projectleider binnen het programma Grenzeloos Samenwerken, aandacht voor het faciliteren van de opgavegerichte manier van samenwerken.



### SAMENWERKEN BINNEN EN BUITEN HET RIJK

Het initiatief 'Ruimte voor opgaveteams' is een tijdelijke samenwerking tussen het programma Hybride Werken, het programma Denk.Doe.Duurzaam (duurzame bedrijfsvoering Rijk), het programma Grenzeloos Samenwerken en het multidisciplinair netwerk van rijkdienstverleners. "Naast de organisaties binnen het Rijk vinden we het belangrijk om ook samen te werken met organisaties van buiten. Voorbeelden hiervan zijn 100 Months to Change, Work on Balance en Nature Desks", vult Susanne aan.

De samenwerking binnen het project draait om de ambitie te zorgen voor een congruente werkomgeving voor teams die werken aan opgaven. Susanne vertelt dat ze dit doet door dicht op de praktijk van opgaveteams te werken. "Het gaat om het leren van en luisteren naar hun ervaringen in het werk. Zo dragen wij bij aan het creëren van een fit tussen de vraag van opgaveteams en het (toekomstige) aanbod van de rijksbedrijfsvoering.", aldus Susanne. Een leidend voorbeeld hierin is de manier waarop het interbestuurlijke programma Agenda Stad dat doet. Hierin werken steden, maatschappelijke partners en de Rijksoverheid samen aan zogeheten City Deals om de groei, leefbaarheid en innovatie in het Nederlandse en Europese stedennetwerk te bevorderen.

### LEREND EXPERIMENTEREN

Eind 2021 is het projectteam begonnen aan een verkenning met opgaveteams rondom de behoefte en barrières in de samenwerking met organisaties buiten de Rijksoverheid. De uitkomsten van deze verkenning zijn vervolgens

besproken met de rijksdienstverleners Rijksvastgoedbedrijf, FMHaaglanden, DICTU, SSC-ICT, Rijkswaterstaat en de afdelingen ICT en facilitaire management van de Belastingdienst. De inzichten uit de verkennende sessies in een aantal experimenten zijn samengebracht met de bevindingen vanuit diverse opgaveteams. "Er is gewoon al heel veel gaande en we willen uiteraard graag benutten wat er al is. Kortom: gewoon beginnen en met elkaar daarop verder bouwen", vertelt Susanne over de keuze om aan de slag te gaan met de experimenten.

Het proces rondom deze experimenten zorgt ervoor dat je snel van start kunt. In de experimenten liggen denken en doen dichtbij elkaar en is het mogelijk om in de praktijk te toetsen wat wel en niet werkt. Daardoor kun je verschillende dingen uitproberen in de praktijk van opgaveteams. Susanne licht toe dat de focus hierin ligt op het samen ontwikkelen van duurzame rijksdienstverlening om het opgavegericht samenwerken goed te kunnen ondersteunen. "We toetsen de onderzoeksvraag in de praktijk door te experimenteren en zoeken daarbij naar wendbare ruimte dichtbij de samenleving, die opgaveteams in staat stelt om te verbinden en zich in te leven en te laten inspireren door de mensen voor wie zij werken."

### EXPERIMENTEN DIE RUIMTE GEVEN AAN SAMENWERKING

Susanne geeft aan dat voor de samenwerking met spelers rondom een maatschappelijke opgave het nuttig kan zijn om na te denken over hoe een ruimte hierin kan helpen. Online, fysiek en organisatorisch. Waar en hoe tref je

### DE PLINT

Een directe verbinding met de samenleving wordt gezocht vanuit opgavehuis De Plint. Dit is een fysieke tussenruimte om vernieuwend bezig te gaan met complexe opgaven, samen te werken en te experimenteren. Het is een werkomgeving met een opendeurbeleid, waar je elkaar makkelijk ontmoet zonder poortjes, toegangspasjes en gedoe.

Klik hier en bezoek zelf De Plint



### BUITENGEWOON WERKEN

In dit experiment worden opgaveteams uitgenodigd om hun werk letterlijk naar buiten te brengen. Een uniek meubel stimuleert medewerkers om naar buiten te gaan en daar in hun werk de verbinding met de maatschappij aan te gaan. Dat doen ze door thematische routes die hen helpen om inzicht te krijgen in de praktijk van hun opgave. Het initiatief van Nature Desk, Het Buitenkantoor en Hybride Werken bracht de samenwerking op gang tussen onder andere programma Grenzeloos Samenwerken, FMHaaglanden, Agenda Stad, de Belastingdienst, Vitam, het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, VNO-NCW en Staatsbosbeheer.



Klik hier om de video-impressie te bekijken.

### DRAGONS DEN

Op de Dag van de Bedrijfsvoering in 2022 werden de collega's vanuit de bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid uitgenodigd om mee te denken over wat er nodig is om opgavegericht werken te stimuleren en hoe zij een integrale oplossing kunnen bieden voor opgaveteams.

In een sessie in de vorm van 'Dragon's Den' pitchte Frank Reniers, manager van het interbestuurlijk programma Agenda Stad bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, zijn vraag aan de 'Dragons' en de aanwezigen. De

'Dragons' gingen vanuit hun eigen expertise (bricks, bytes en behaviour) met hem in gesprek over hoe de vraag van opgaveteams en het aanbod van rijksdienstverleners samengebracht kunnen worden.



Klik hier om de videocompilatie van de sessie te bekijken.

elkaar? Hoe wissel je informatie uit en waar ontmoet je elkaar? Heb je voldoende verbinding met de burger? In een aantal experimenten verkennen ze deze vragen.

"Zo bouwden we bijvoorbeeld een demo voor we een rijksbrede digitale Plug & Play Toolbox met producten waarmee tussen ministeries en bestuurslagen opgavegericht kan worden samengewerkt. Daarnaast werken we aan een fysieke ruimte: een (tijdelijke) samenwerkingsruimte op de begane grond van de Jubatoren in Den Haag. Deze ruimte is op straatniveau en voor de poortjes van het rijkskantoorgebouw. Hier gaan programma Agenda Stad en andere opgaveteams werken voor en met de samenleving", vertelt Susanne.

Het is volgens Susanne goed om na te denken over hoe je een plek wilt inrichten, waar je samen kunt werken. Dat kan zijn: online werken aan documenten of juist een fysieke ruimte waar je met collega's kunt werken aan de opgave. "Van een aantal opgaveteams hebben we geleerd dat wanneer je een goede plek hebt, waar je het werk met elkaar deelt, dit de betrokkenheid van de spelers rondom de opgave vergroot. Dat komt de samenwerking uiteraard ten goede", licht Susanne enthousiast toe. Zorgen dat er voldoende ondersteuning is om in een omgeving samen te werken, is volgens haar een essentieel succesfactor.







## Werken vanuit waarden

Bij opgavegericht werken is er een onderscheid tussen waarden gerelateerd aan de inhoud van een opgave en waarden die te maken hebben met het proces. Bij de inhoud spreken we over publieke waarden, zoals rentmeesterschap, gemeenschap, gezondheid, orde, proportionaliteit en vrijheid. In deze reflectie gaat het om waarden rondom het proces: over wat we belangrijk vinden in hoe dingen gaan in de aanpak en de samenwerking. Bijvoorbeeld de vertaling van de waarde 'samenwerken' naar concrete samenwerkingsafspraken in het opgaveteam of de waarde 'inclusie' die zich kan uiten in de afspraak dat je in gesprek gaat met de mensen om wie het gaat in een opgave.

### INDIVIDUELE WAARDEN

Elke keuze die je maakt en alles wat je doet wordt gestuurd door jouw overtuigingen en principes die terug te leiden zijn naar jouw individuele waarden. Ze komen zowel in jouw persoonlijke als professionele leven naar voren. Waarden zijn niet per se 'goed' of 'fout'. Het gaat namelijk om wat jij belangrijk, wenselijk en waardevol vindt. De principes die jij aan jouw waarden koppelt, geven een richtlijn en beïnvloeden jouw dagelijkse gedrag in de manier waarop je met anderen omgaat, in het stellen van prioriteiten en hoe je beslissingen neemt.

Omdat waarden en principes kunnen verschillen tussen individuen, is er sprake van subjectiviteit. Je hebt ze niet zomaar. De cultuur waarin je opgroeit, de omgeving waarin je nu leeft en werkt, zijn van invloed op jouw leidende waarden en principes. Individuele waarden kunnen overeenkomen met heersende collectieve waarden (in jouw familie, in de organisatie waarin je actief bent of breder in de samenleving waar je deel van uitmaakt), maar er ook mee botsen. Naarmate we groeien en nieuwe ervaringen opdoen kan er een verschuiving plaatsvinden in welke waarden en principes voor jou dominant zijn.

### DE WAARDEN VAN EEN ANDER

Aangezien waarden individueel zijn, kan het zijn dat degenen met wie jij samenwerkt aan de opgave hun gedachten en handelingen laten leiden door andere waarden en principes. Door deze te kennen, kun je elkaar beter leren begrijpen en effectiever communiceren met elkaar. Als je weet welke waarden voor jou en voor de ander belangrijk zijn, kun je dit ook actiever meenemen in jullie afspraken. Goed doorvragen op hoe een waarde voor iemand in de praktijk concreet tot uiting komt, is van belang om interpretatieproblemen te voorkomen.

Soms gebruikt iemand andere woorden, maar bedoelt (ongeveer) hetzelfde. Of je gebruikt dezelfde woorden, maar later blijkt dat jullie er verschillende dingen onder verstaan. Bijvoorbeeld 'ik vind het belangrijk dat iedereen zich gehoord voelt' kunnen de eigen bewoordingen zijn van de waarde inclusie. Vanuit welke waarden willen jullie samenwerken en welke waarden ondersteunen jullie werk aan de opgave? In welke leidende principes en concrete afspraken willen jullie deze waarden vertalen? Deze oefening kan jou en degene(n) met wie je samenwerkt helpen om jullie eigen waarden te leren kennen en daarover samen in gesprek te gaan.

### VAN PERSOONLIJKE WAARDEN NAAR TEAMWAARDEN

Weten welke waarden voor jou belangrijk zijn, is een belangrijke eerste stap om vervolgens met elkaar in gesprek te gaan over wat jullie met elkaar belangrijk vinden in jullie samenwerking. Voordat je hierover met de spelers in de samenwerking rondom de opgave in gesprek gaat, vraag je iedereen om de stappen van deze oefening voor zichzelf te doorlopen. Dit doe je uiteraard zelf ook. Vervolgens organiseer je een gesprek om elkaars waarden naast elkaar te leggen. Naast dat je op die manier onderling begrip creëert, is dit een belangrijke manier om tot (een aantal) gemeenschappelijke waarde(n) voor het team te komen. Juist door dit onderzoek samen te doen, krijgen jouw eigen waarden ook meer kleur en concrete invulling vanuit jullie werkpraktijk.

## Stappen:

### 1 Persoonlijke ervaringen

Denk terug aan belangrijke momenten, prestaties of situaties in jouw leven waar samenwerking (of juist het gebrek eraan) een rol speelde. Wat gaf jou op deze momenten energie? Wat maakte jou trots? Wat beschouwde jij toen als waardevol? Waar maakte je je zorgen over wanneer de samenwerking ontbrak of niet lekker liep? Schrijf voor een aantal van de momenten waar je aan denkt de antwoorden op deze vragen voor jezelf op.

### 2 Patronen ontdekken

Lees jouw antwoorden door. Welk gemeenschappelijk thema of patroon zie je naar voren komen? Komt het misschien steeds terug op eenzelfde soort onderwerp? Of zie je misschien overeenkomsten in jouw antwoorden? Schrijf jouw bevindingen op.

### 3 Koppel de waarden

Bekijk de lijst met voorbeelden van waarden. Welke waarde past bij het patroon dat jij ontdekt hebt? Misschien is het er wel meer dan één. Noteer voor jezelf deze waarde(n).

### 4 Waardeverklaring

Maak voor de waarde(n) die jij gekozen hebt een beschrijving over wat deze waarde voor jou inhoudt en waarom deze waarde voor jou belangrijk is. Het helpt om hierbij voor jezelf concrete voorbeelden op te schrijven. Dit kunnen de momenten zijn uit de eerste stap, maar misschien komen er wel nieuwe dingen in jou op.



## Voorbeelden van waarden

Waarden zijn persoonlijk en uniek. Deze lijst geeft inspiratie in de richting waarin je kunt denken. Kijk welke waarde past bij het patroon dat je ontdekt hebt.

- 1. Integriteit:** eerlijkheid, respectvol zijn en nakomen van afspraken.
- 2. Respect:** de ander in zijn waarde laten.
- 3. Gelijkwaardigheid:** ruimte geven aan ieders inbreng, omdat die ertoe doet.
- 4. Verantwoordelijkheid:** verantwoordelijkheid nemen voor jouw acties en de gevolgen daarvan.
- 5. Compassie:** mededogen en empathie tonen en zorg voor anderen.
- 6. Moed:** vastberadenheid en moed tonen in het nastreven van doelen en het overwinnen van uitdagingen.
- 7. Samenwerking:** effectief samenwerken, het bevorderen van een positieve teamdynamiek en elkaar helpen op moeilijke momenten.
- 8. Duurzaamheid:** investeren in onderlinge relaties en een procesaanpak die niet alleen op de korte maar ook op de lange termijn is gericht.
- 9. Rechtvaardigheid:** aanpak en keuzes bevorderen die zoveel mogelijk recht doet aan de situatie en de betrokkenen.

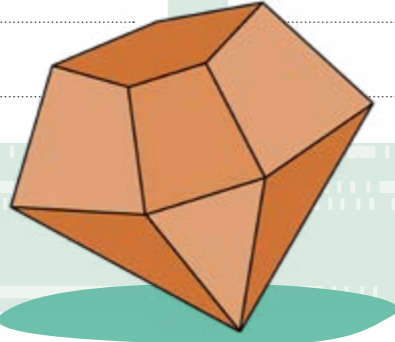
- 10. Autonomie:** ruimte creëren voor afwijkende opvattingen en zelfstandig, onafhankelijk beslissen en handelen.
- 11. Betrokkenheid:** actieve betrokkenheid bij de gemeenschap en het streven naar maatschappelijke impact.
- 12. Kwaliteit:** streven naar een bepaalde norm en het leveren van resultaten daarbij.
- 13. Balans:** evenwicht vinden tussen het werken aan de opgave en het nastreven van eigen belangen.
- 14. Plezier:** streven naar vreugde, tevredenheid en genieten van het samenwerken.
- 15. Leren:** streven naar persoonlijke en collectieve professionele groei en ontwikkeling.
- 16. Betrouwbaarheid:** de mate van eerlijkheid en geloofwaardigheid van een persoon in zeggen en doen.
- 17. Inclusie:** het gevoel hebben gehoord te worden en betrokken te zijn.



# Onderzoek jouw waarden

## Persoonlijke ervaringen

## Patronen ontdekken



## Koppel de waarden

## Waardeverklaring

### PUBLIEKE WAARDEN

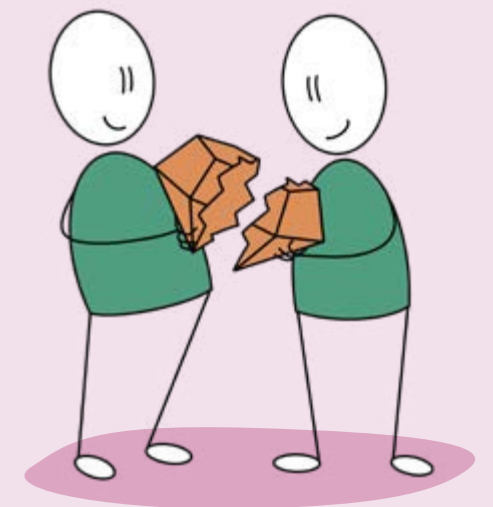
Naast persoonlijke waarden kennen we ook publieke waarden. Dit zijn de waarden die als essentieel worden beschouwd voor het functioneren van een rechtvaardige en democratische samenleving. Deze waarden richten zich op het welzijn van de samenleving als geheel. Hoe willen wij binnen Nederland met elkaar omgaan, wat vinden we daarin belangrijk en wat verwachten we van elkaar?

In het werken aan een opgave kan een publieke waarde juist ook heel specifiek zijn. Misschien werken jullie samen aan een opgave omdat je een specifieke publieke waarde wilt creëren. Wanneer je de publieke waarde(n), die onder een opgave liggen wilt achterhalen, helpt deze vraag: 'Welke vraag heeft (het betrokken deel van) de samenleving bij deze opgave?'. Door hier goed op door te vragen kun je vervolgens kijken welke publieke waarde daarbij hoort.

Voorbeelden van publieke waarden:

- **Rechtvaardigheid:** streven naar eerlijkheid, gelijkheid en beschermen van de rechten van alle individuen in de samenleving.
- **Democratie:** bevorderen van participatie, transparantie en het respecteren van de stem en mening van burgers bij besluitvorming.
- **Burgerschap:** stimuleren van verantwoordelijkheid, betrokkenheid en actieve deelname van burgers bij besluitvorming.
- **Veiligheid:** waarborgen van de bescherming en het welzijn van alle burgers door middel van wetshandhaving en openbare veiligheid.
- **Duurzaamheid:** bevorderen van milieubescherming, langetermijndenken en het streven naar een evenwicht tussen economische, sociale en ecologische belangen.
- **Integriteit:** handhaven van ethische normen, het voorkomen van corruptie en het bevorderen van transparantie in het openbaar bestuur.
- **Solidariteit:** bevorderen van sociale cohesie, het ondersteunen van kwetsbare groepen en het streven naar een inclusieve samenleving.
- **Openbaar belang:** dienen van het collectieve belang boven individuele belangen en het streven naar het creëren van publieke waarde.

Voor het samenwerken aan de opgave is het van belang om naast het samen benoemen van de waarde(n), waar jullie aan (willen) werken, vooral na te denken over wat dat betekent voor jullie werk. Stel jezelf de vraag: Als we deze waarde willen creëren, wat heeft dat voor consequenties? Wat betekent het voor jullie samenwerking, voor het speelveld en voor de formulering van de opgave zelf? Zit er spanning tussen bepaalde publieke waarden die jullie voor dilemma's stellen? Hoe gaan jullie hiermee om?





## Leiderschap rondom de opgave

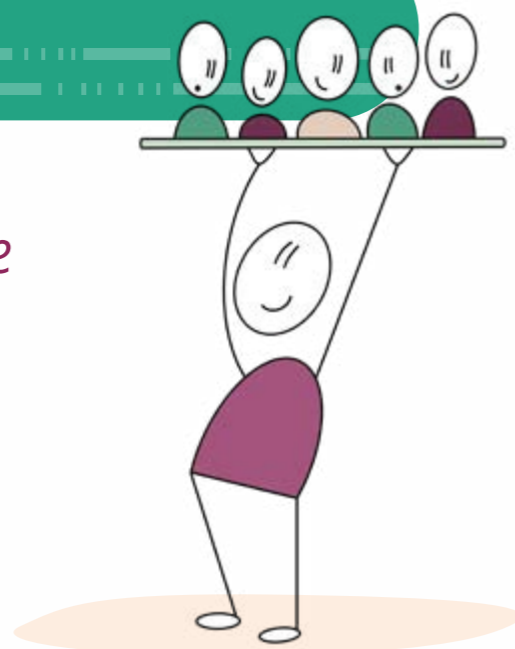
De manier waarop leiderschap wordt ingezet is een belangrijke succesfactor voor de samenwerking rondom een opgave. Zowel de manier waarop leiderschap formeel is ingericht als vormen van informeel leiderschap bieden kansen voor de samenwerking of kunnen deze belemmeren. Hoe kan leiderschap het opgaveteam, de spelers en vooral de opgave dienen?

### STEUNEND LEIDERSCHAP

Werken aan een opgave betekent voor een opgaveteam werken in een grote complexe omgeving, waar soms toenemende druk vanuit de politiek en de maatschappij is. De werkwijze vraagt om tijd en ruimte te nemen met elkaar als team om in de wereld van de opgave te komen en met elkaar te onderzoeken hoe je samen de opgave verder kunt brengen. Door de druk om een opgave heen en de manier waarop bepaalde systemen al zijn ingeregeld, kan dat lastig zijn en een direct effect hebben op het opgaveteam. Om die reden heeft het team rondom een opgave behoefte aan steunend leiderschap. Deze manier van leiderschap creëert ruimte voor het opgaveteam om hun werk aan de opgave te kunnen doen. Dit leiderschap zet zich in om de elementen, die het werken aan de opgave lastig kunnen maken, op afstand te brengen en houden. De volgende drie manieren helpen het opgaveteam:

#### 1. Schakelpunt zijn

Hierin draait het om het vinden van de balans tussen het werken aan de opgave voor de samenleving en het bedienen van de politieke en ambtelijke top. Als de druk 'van boven' hoog wordt, kan dat gevolgen hebben voor het werken aan de opgave. Denk hierin bijvoorbeeld aan een toenemende vraag van verantwoordenden van wat het opgaveteam aan het doen is, terwijl je met elkaar op zoek bent naar de juiste inzet om de opgave te helpen. Leiderschap heeft hierin een speciale rol door het schakelpunt te zijn tussen de top en het team. Hierdoor behoudt het team de ruimte om de opgave centraal te



stellen en krijgt de top gehoor waar nodig. Aanvullend ligt hier ook de rol om vanuit het opgaveteam te escaleren naar boven op het moment dat het werken aan de opgave vastloopt.

#### 2. Bewaken van de autonomie

Opgavegericht werken vraagt van het opgaveteam om wendbaar te werken en soms een andere richting te proberen. Je onderzoekt met elkaar namelijk steeds wat werkt voor de opgave en de spelers daaromheen. De ruimte om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen zonder gebonden te zijn aan een bepaalde structuur is daarin essentieel. Om dit te faciliteren vraagt het van leiderschap om het pad vrij te maken voor het opgaveteam om autonoom te kunnen handelen en deze ruimte voor het team te bewaken.

#### 3. Ondersteunen op proces

Opgavegericht werken stelt de opgave centraal. Naast de inhoud van die opgave gaat het voor het opgaveteam juist ook om het proces daaromheen: de samenwerking. Hebben we alle spelers voldoende en goed aan boord? Houden we een open blik aan mogelijkheden? Handelen we wel echt in de richting die de opgave helpt? Daar waar nodig helpt leiderschap om op dit procesniveau de juiste interventies te doen om eventueel vastgelopen processen weer vlot te trekken.

### PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Leiderschap binnen een opgave gaat niet alleen over het formeel georganiseerde leiderschap. Wanneer een opgaveteam bestaat uit verschillende organisaties kan het aanwijzen van een formele leider ingewikkeld zijn en misschien niet eens helpend voor het werken aan de opgave. De spelers staan namelijk samen aan de lat om de opgave verder te brengen. Deze werkwijze vraagt om op gelijkwaardige basis met elkaar samen te werken. Vanuit deze gedachten gaat het vooral om persoonlijk leiderschap bij de individuele teamleden en spelers. Deze vorm van leiderschap is belegd bij iedereen in het team en vormt samen dus een bepaald collectief leiderschap met de opgave als centraal punt. Het vraagt van alle teamleden en spelers om verantwoordelijkheid te nemen en gedeeld eigenaarschap te voelen en te laten zien. Het helpt om steeds met jezelf en elkaar af te stellen op de vragen 'wat helpt de opgave?' en 'wat heb ik daarin te doen?'.

## Helpende competenties

In 2020 startten vijf programmadirecteuren een leergroep om ervaringen te delen rondom het werken aan een opgave vanuit een programmastructuur. Hun ervaringen bieden inzicht in leiderschap rondom de opgave. Onderstaande competenties helpen volgens hen het meest als het gaat om het leidinggeven aan een opgaveteam:

#### 1. Optimistisch zijn en energie kunnen geven

Opgavegericht werken is geen gemakkelijke taak en gaat met vallen en opstaan. Tegenslagen moeten worden opgevangen en vertaald naar een positieve stap. Energie geven om iedereen erbij te houden, te bewegen en aan te sporen is een groot goed.

#### 2. Verbinden van partijen op alle niveaus

Niet de hiërarchische verhoudingen, maar degenen die noodzakelijk zijn om de klus te klaren zijn leidend. Belangen van iedereen echt serieus nemen en de gemeenschappelijkheid zoeken zijn noodzakelijk om van daaruit verschillen te overbruggen. Sturen zonder 'macht', maar op basis van wat nodig is voor de opgave.

#### 3. Lange adem hebben en volhouden

Opgavegericht werken en duurzaam veranderen is een duursport. Op jouw handen zitten en niet op de stoel van een ander om het resultaat te bespoedigen. De ander is net als de programmadirecteur eigenaar van de opgave. Geduld is een schone zaak.

#### 4. Dienstbaar zijn

Anderen laten 'shinen' als het succesvol is en je als programmadirecteur ondergeschikt maken vraagt om een andere manier van leidinggeven. Leiderschap is dienstbaar zijn aan de opgave en iedereen die werkt aan de opgave, zodat iedereen ook evenveel eigenaar kan zijn van de opgave.

#### 5. Experimenteerruimte maken

Werken aan een opgave vraagt ook ruimte om met elkaar te onderzoeken. Met de opgave centraal ga je werkenderwijs met elkaar aan de slag om te kijken wat werkt. Hiervoor is ruimte nodig om samen dingen uit te kunnen proberen en met elkaar daarop te kunnen reflecteren.

In een samenleving waar werken en leren steeds dichter bij elkaar komen te liggen, is het volgens hoogleraar **Joseph Kessels** van belang om aandacht te besteden aan de vormen van leiderschap die het werken-leren bevorden. In deze video brengt hij het concept van gespreid leiderschap op creatieve wijze tot leven met zijn experimentele miniatuurorganisaties.

Kijktip!

Klik hier om de video te bekijken.





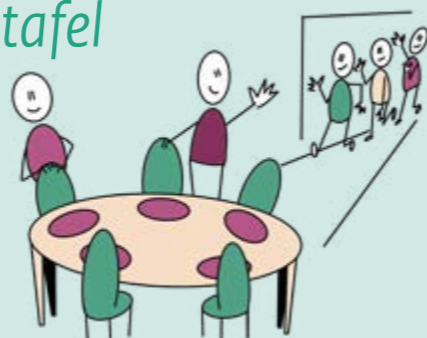
## Ervaringen uit de praktijk

Samenwerken aan een maatschappelijke opgave gebeurt elke dag en op veel verschillende plekken. Wat goed werkt voor de ene samenwerking of opgave, is niet direct een succesnummer voor de ander. Het vraagt om uitproberen en kijken wat voor jou werkt in jullie context en op dit moment. Een kleine greep uit ervaringen in de praktijk van opgavegericht werken om zelf eens te proberen.

### Het hele netwerk samen aan tafel

Samenwerken gaat het beste als je met elkaar samen aan tafel gaat zitten om in gesprek te gaan over onderwerpen die spelen. Dit geeft naast beter begrip voor elkaar ook nieuwe invalshoeken voor oplossingen die beter gedragen worden. Een gegeven dat Albert van Holthoorn, werkzaam voor de gemeente Leeuwarden, werkzaam voor de gemeente Leeuwarden, vanuit ervaring benadrukt. Als programmamanager Leeuwarder Digital Agenda houdt hij zich bezig met experimenten om samen te leren hoe de gemeente de inwoners beter kan ondersteunen in de digitalisering en hun eigen dienstverlening hierop kan aanpassen. Dit gebeurt in samenwerking met hogescholen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. "Een mooi voorbeeld is het project rondom jonge mensen die eenzaam zijn en zitten te hacken. Hiervoor hebben een hack cave opgezet waar de jongeren samen komen en we hun vaardigheden weer kunnen inzetten voor een goed doel", vertelt Albert trots.

Vanuit het oogpunt van opgavegericht werken organiseert de gemeente Leeuwarden bijvoorbeeld omgevingstafels. "Eigenlijk organiseren we hier een soort opgave in het klein", licht Albert toe. Alle inwoners, bedrijven en organisatie rondom een bepaald vraagstuk of initiatief worden uitgenodigd



om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Het gaat vaak om complexe initiatieven, waarbij meerdere belangen en afwegingen een rol spelen. Een voorbeeld is de verbouwing van een landhuis tot een hotel met camping en jachthaven. Met het ophalen van alle perspectieven kunnen de adviezen worden opgemaakt. "Als gemeente zijn we niet uniek met deze werkwijze. Er zijn heel veel gemeenten die dit zo doen. Wij zijn zelf in Enschede gaan kijken om inspiratie op te doen", vertelt Albert.

Meer gemeenten brengen mensen samen aan tafel om met elkaar in gesprek te gaan over vraagstukken die daar spelen. Zo brengt gemeente Zutphen mensen samen aan thematafels en gaat gemeente Breda met inwoners aan de slag via hun waardenetwerk. Juist door dit samen te doen met inwoners, ondernemers en professionals komen nieuwe inzichten naar voren.

Klik hier om de voorbeelden te lezen van:

Gemeente Zutphen



Gemeente Breda



## Samenwerken via online platform

Door digitale toepassingen kunnen we informatie makkelijk met elkaar delen en elkaar ook zonder de drempel van tijdzones en locaties vinden. Het is een vruchtbare bodem voor kennisuitwisseling en samenwerking. Vanuit ditzelfde doel is het digitale samenwerkingsplatform RIConline vanuit de Rijks Innovatie Community (RIC) opgericht. RIC is een platform voor en door rijksmedewerkers om innovatie binnen het Rijk te stimuleren. Een plek waar alle ministeries en uitvoeringsorganisaties en zelfs mensen van buiten de Rijksoverheid die samenwerken aan een opgave hun informatie en inzichten kunnen delen. Alles vanuit de gedachte: innoveren doen je samen!

Voor het RIC is opgavegericht werken een vorm van sociale innovatie: een andere manier van samenwerken met elkaar om door middel van innovatieve oplossingen een maatschappelijke opgave verder te brengen. Het RIConline vormt een geschikte online thuisbasis voor opgaveteams en de spelers rondom een opgave om hun samenwerking vorm te geven.

Benieuwd naar RIConline?  
Klik hier en neem  
een kijkje.



### Wat kan samenwerken helpen?

Samenwerken over de grenzen van organisaties heen is hét uitgangspunt als je een maatschappelijke opgave echt verder wilt brengen. Dat samenwerken gaat niet altijd vanzelf. Het programma Grenzeloos Samenwerken vroeg een aantal mensen, dat dagelijks aan verschillende opgaven werken, wat volgens hen helpt in die samenwerking en ook wat het nu juist lastig maakt. Onder andere Sandor Gaastra (directeur-generaal Klimaat en Energie) Arne van Hout (gemeentesecretaris gemeente Nijmegen) en Sabrina van Nierop (secretaris Manifestgroep Werk aan Uitvoering) deelden hun ervaring.

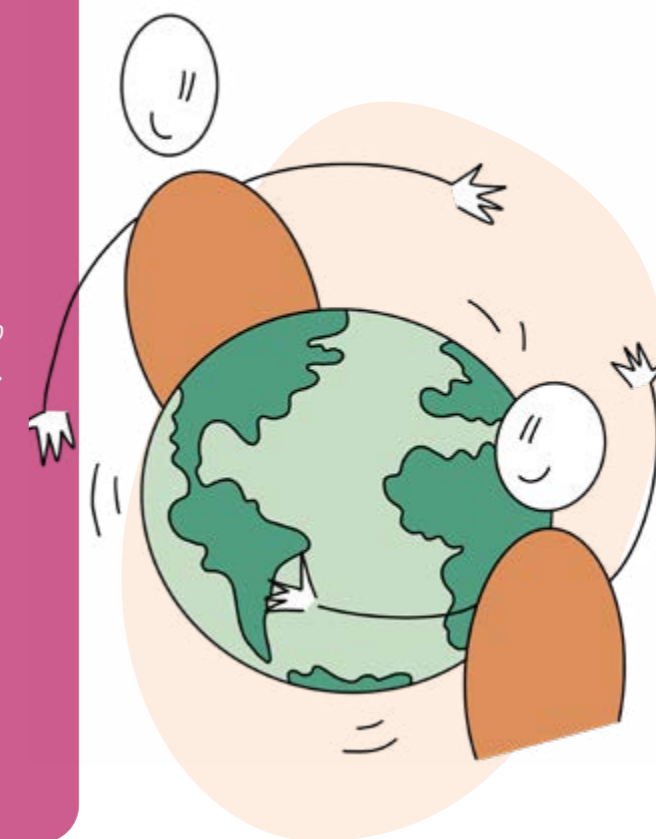
Klik hieronder voor de video's:



WAT KAN  
SAMENWERKEN  
HELPEN?



WAT KAN  
SAMENWERKEN  
LASTIG MAKEN?





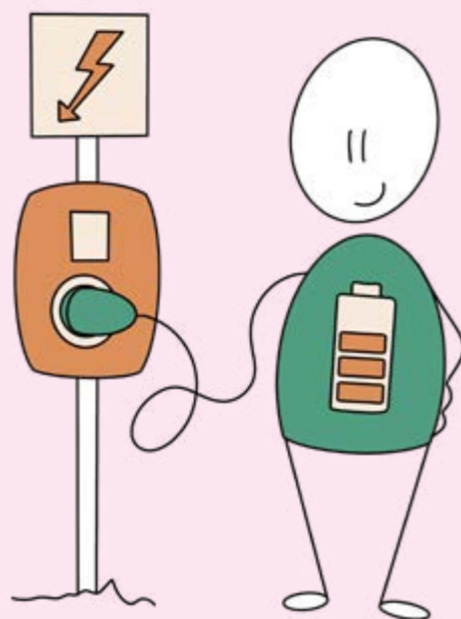
## Vervolg: Ervaringen uit de praktijk

### Begin waar energie zit

In opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport begeleidt Han Riksen als extern adviseur gemeenten met de aanpak van eenzaamheid. 46% van de Nederlanders heeft wel eens gevoelens van eenzaamheid. Met het programma 'Een tegen Eenzaamheid' wil de Rijksoverheid de eenzaamheid verminderen. Dit is een complexe opgave omdat er niet één partij is die dit kan aanpakken. Er spelen namelijk veel verschillende aspecten spelen mee als het gaat om eenzaamheid, zoals individuele facetten, systemen en opvoeding. Eenzaamheid staat meer op de kaart dan ooit. Han is er dan ook trots op dat inmiddels het taboe op eenzaamheid doorbroken is.

Gemeentes zijn voor de Rijksoverheid de ideale partner, vanwege hun brede netwerk, om mee samen te werken: welzijnsorganisaties, zorg, bibliotheek, sport, cultuur, ondernemers. Hoe start je een samenwerking met een gemeente op? Han vertelt dat het vooral gaat om het zoeken naar daar waar kracht en energie zit. "Welke beelden hebben een ambtenaar of een wethouder bij de aanpak van eenzaamheid? Dit vormt voor mij een eerste stap om focus te krijgen. Door dit te combineren met cijfers over doelgroepen kun je het beeld van eenzaamheid in die gemeente in alle facetten scherp krijgen".

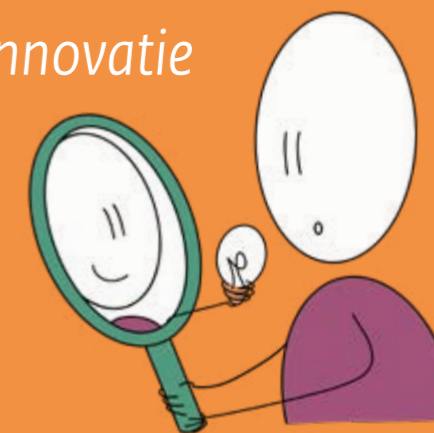
Wanneer de opgave scherp is, gaat Han op zoek naar de benodigde samenwerkingspartners. Zijn ervaring is dat iedere gemeente een ander netwerk en een andere aanpak van eenzaamheid kent. Volgens Han is de gouden tip om met het netwerk van samenwerkingspartners te beginnen met de opgave 'smoel en karakter' te geven. "Bespreek met elkaar waar je samen de tijd en aandacht aan gaat besteden? Hoe kun je elkaar hierin versterken?". De veerkracht van de mensen voor wie aan deze opgave wordt gewerkt en de mensen die in deze opgave werken is wat voor Han zijn werk zo bijzonder maakt.



### Reflectie geeft ruimte voor innovatie

De innovatieagenda Toekomstbestendige Duurzame Mobiliteit is een voorbeeld van een transitie-opgave waarbij veel spelers betrokken zijn. Het missieteam 'Missie D+' dat zich hiermee bezighoudt, bestaat uit de sectoren Mobiliteit, Maritiem en Luchtvaart vanuit het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat samen met de topsectoren Energie, Creatieve industrie, Logistiek en een aantal kennisinstellingen. De leden van het team hebben de taak om samen na te denken over de uitdagingen en randvoorwaarden voor een duurzaam toekomstbestendig mobiliteitssysteem.

De samenwerking binnen het team en hun werkwijze is een vorm van sociale innovatie. Ze zoeken niet naar deeloplossingen voor deelproblemen, maar zoeken naar 'weeffouten' in het systeem. Bijvoorbeeld: hoe zorgen we ervoor dat nieuwe woningbouw wordt ontwikkeld vanuit het perspectief van duurzame toekomstige mobiliteit in plaats van het perspectief van de auto? Door andere vragen te stellen en sector-overstijgend aan de slag te gaan, komen innovatieve oplossingen tot stand met als doel het



hele systeem een duwtje te geven in de richting van een fundamentele verandering van gedrag en cultuur.

Een belangrijk onderdeel van dit innovatieproces is reflectie. Het team staat vaak stil bij de dynamiek in de transitie. Wat moet er worden opgebouwd, wat moet er worden afgebouwd en wat betekent dat voor verschillende spelers? Dit reflectieproces wordt gefaciliteerd door experts op het gebied van gedrag en systemisch werken. Hierdoor komen structuur- en cultuurproblemen aan het licht die anders onder de oppervlakte zouden blijven en hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe oplossingen.

"Samenwerken is als een symfonie: het vereist verschillende instrumenten om een prachtig stuk muziek te creëren."





## Succes vieren

Hoe vaak sta jij echt stil bij iets wat goed gegaan is? Iets waar je trots op bent of iets wat jullie als team voor elkaar hebben gekregen? Hoe vaak vier jij samen met anderen een succes? Met het oog gericht op de opgave en wat we met elkaar te doen hebben, vergeten we soms om stil te staan om terug te kijken naar wat we al bereikt hebben. Het vieren van successen benadrukt de prestatie, versterkt de teamgeest en heeft een gevoel van verbondenheid. Wanneer je ervoor kiest om die successen ook met anderen buiten het team te delen, kan het bijdragen aan het opbouwen van een positieve reputatie rondom dat team. Je kunt het vieren van successen daarom zien als een investering in het succes van het werken aan de opgave op de lange termijn. Plan een moment met elkaar om stil te staan bij wat jullie bereikt hebben en maak hier een tastbare herinnering van. Een successlingering van de momenten waar jullie samen trots op zijn.

Benodigheden:

- Printer of ga zelf aan de slag met gekleurd papier
- Touw of lint
- Schaar
- Lijm of nietjes

## Online successlingering

Zitten jullie als team verspreid over verschillende plekken in Nederland of hebben jullie niet één fysieke plek waar jullie samenkomen? Verzamel jullie successen dan online. Richt hierbij bijvoorbeeld een online Whiteboard voor in. Zorg dat jullie er samen regelmatig bij stil kunnen staan.

### STAPPEN:

#### 1. Schrijf jullie behaalde resultaat op

Dit kunnen stappen zijn die jullie samen hebben behaald, momenten waar jullie trots op zijn, uitdagingen die jullie hebben overwonnen of waardevolle herinneringen met elkaar. Gebruik woorden, tekeningen, symbolen voor het succes. Alles mag! Elk succes komt op een eigen vlag van jullie slinger. Je kunt ervoor kiezen om het template uit dit boek te gebruiken of ga zelf aan de slag met gekleurd papier.

#### 2. Knip de vlaggen uit

Als alle successen zijn opgeschreven, knip je de vlaggen uit. Misschien wil je alvast ruimte maken voor herdenkbare momenten die nog gaan komen. Voeg alvast een aantal lege vlaggen toe aan jullie slinger. Dan kun je de successen die jullie nog gaan boeken er meteen bij hangen.

#### 3. Maak de slinger

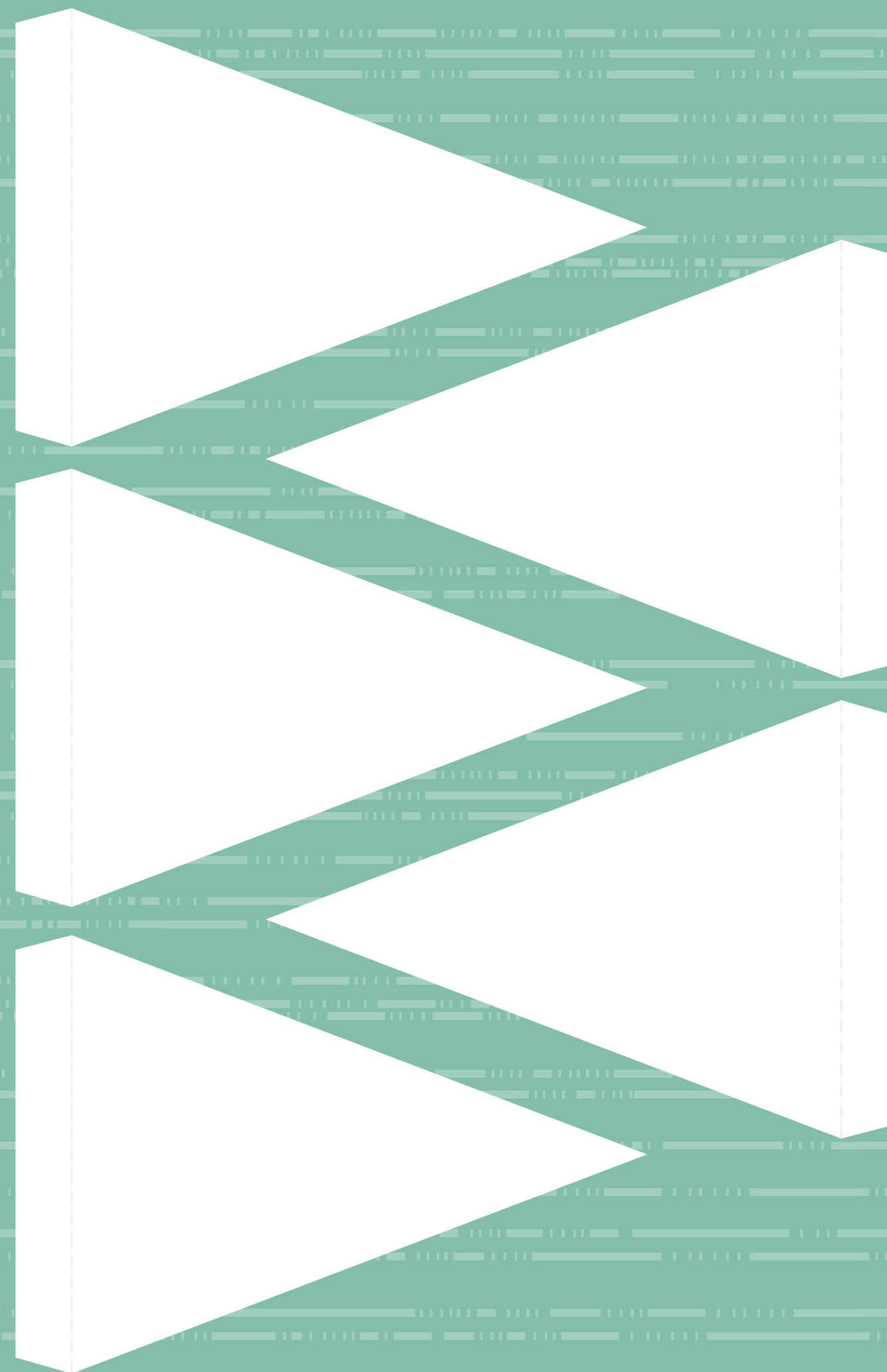
Knip een lang stuk van het touw of lint om de vlaggen voor jullie slinger op te hangen. Vouw de plakranden van de vlaggen om en hang de vlag over het touw heen. Plak daarna de plakrand om de vlag, zodat deze blijft hangen aan het touw.

#### 4. Hang de slinger op

Zoek een goede plek waar je de slinger op kunt hangen. Een plek waar jullie samenkomen en waar anderen ook jullie succesmomenten kunnen zien.

Kom je vlaggen tekort of wil je extra vlaggen toevoegen aan jullie slinger? Klik hier om ze te downloaden.

Meer vlaggen?



## Workshops en tools om zelf mee aan de slag te gaan.

### NETWERKACADEMIE GRENZELOOS SAMENWERKEN

De *rijksvisie op Leren en Ontwikkelen* omvat de ambitie om de Rijksoverheid te ontwikkelen tot een *lerende organisatie*. Op basis van vijf *ambtelijke vermogens* (samenwerken, onderzoeken, ethiek, creëren en reflecteren) ontwikkelt de **Netwerkacademie Grenzeeloos Samenwerken** leeractiviteiten en tools om hieraan bij te dragen. Daarbij biedt de academie ook *bestaande leeractiviteiten* ontwikkeld met en voor *rijksambtenaren* die invulling geven op de *ambtelijke vermogens*. Het doel van de academie is om met het aanbod van de leeractiviteiten de *beweging naar grenzeeloos samenwerken* te versnellen, zodat werken vanuit de *opgave* steeds meer de *normale werkwijze* wordt.

Benieuwd naar de leeractiviteiten?  
Klik hier voor de website. .



### BELEIDSKOMPAS

Bij het maken van beleid heb je in alle fasen van het proces anderen nodig. Dit geldt net zo voor beleid dat gerelateerd is aan een maatschappelijke opgave. In het **Beleidskompas** van het **Kenniscentrum voor beleid en regelgeving** staat deze vraag voorop: 'Wie zijn de belanghebbenden en waarom?'. Door juist deze vraag in elke fase rondom het maken van beleid opnieuw te stellen, creëer je ruimte om met diegenen in gesprek te gaan en om beleid te maken dat uitvoerbaar is en aansluit bij de behoeften.

Klik hier voor het  
Beleidskompas.



### SAMEN ONTWERPEN

Een werkwijze waarbij je met elkaar de betrokkenen centraal zet om meer vertrouwen en bredere gedragen oplossingsrichtingen te vinden rondom een maatschappelijke opgave. Dat kan het werken met de **Public Design** methode opleveren. Met het uitgangspunt van 'design thinking' ga je met elkaar op zoek naar een ander 'frame' om naar de uitdaging en mogelijke oplossingen te kijken. **Dienst Publiek en Communicatie** van het Ministerie van Algemene Zaken neemt je via hun website en een aantal werkbladen mee in de werkwijze.

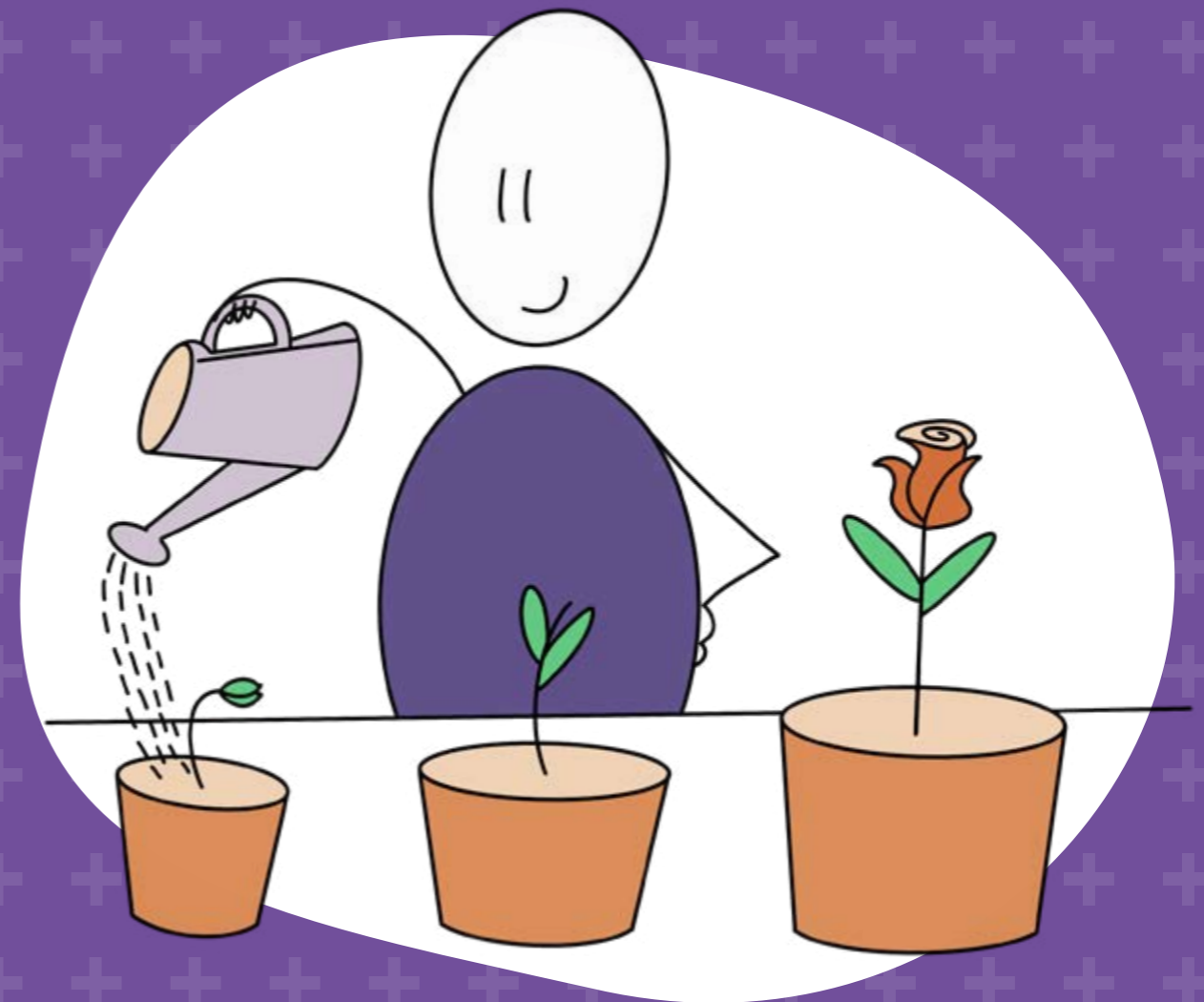
Klik hier om de website te bezoeken.





#ennudoor

"Alles wat je aandacht  
geeft groeit."



# Hoe nu verder?

Je bent bijna aan het einde van het DOEboek gekomen. Misschien heb je het helemaal van kaft tot kaft gelezen of heb je er doorheen gebladerd en heb je die pagina's bekeken die jou aanspraken of die passen bij de vraag die voor jou speelt in het werken aan jouw opgave. De grote vraag voor een einde is: hoe nu verder?

## BLIJF DOEN

Het doel van dit DOEboek is om jou uit te dagen om te gaan doen, uitproberen en experimenteren. Waar geen allesomvattende handleiding mogelijk is voor opgavegericht werken komt het erop aan dat jij, jouw opgaveteam en de spelers in het speelveld samen werkenderwijs moeten onderzoeken wat werkt en wat er nodig is voor de opgave. Soms voelt het alsof je in de modder staat en soms alsof er bomen in jouw zicht staan. Deze uitdagingen kom je te boven door simpelweg een volgende stap te nemen en te kijken waar dat je brengt.

Dat vraagt iets van jouw professionaliteit. Het vraagt een open, onderzoekende en nieuwsgierige houding, waarin je bereid bent om de opgave centraal te zetten in jouw denken en handelen. Gun jezelf de tijd en ruimte om samen met anderen stap voor stap te kijken wat werkt en hoe jullie samen de opgave verder kunnen brengen.

## BLIJF SAMENWERKEN

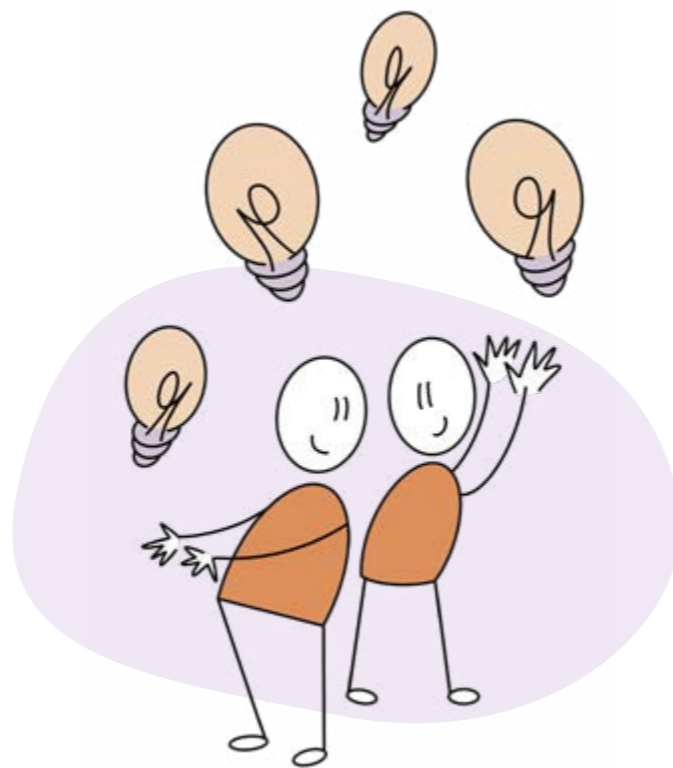
Houd in gedachten dat je alleen samen met anderen verder komt in het opgavegericht werken. Betrek de spelers rondom een opgave, maak die samenwerkingsafspraken met jouw opgaveteam en vertraag de tijd voor reflectie over jullie opgave en jullie samenwerking. Investeer de tijd om de spelers rondom jouw opgave goed te leren kennen en ga in jullie samenwerking uit van gelijkwaardigheid om samen

verder te bouwen aan jullie opgave. Zorg er vooral voor dat je samenwerkt aan oplossingsrichtingen met diegenen om wie het in jouw opgave gaat.

## BLIJF VERZAMELEN

Dit DOEboek is een verzameling van informatie, werkvormen en voorbeelden uit de praktijk rondom opgavegericht werken. Binnen de Rijksoverheid en daarbuiten wordt dagelijks hard gewerkt aan de maatschappelijke opgaven waar we in Nederland voor staan. De manier om met elkaar uit te vinden wat werkt, gaat om het daadwerkelijk doen en uitproberen in jouw context.

De voorbeelden en informatie in dit boek zijn slechts een fractie van al het werk dat in de praktijk plaatsvindt rondom opgaves.



## Noteer jouw voorbeelden en inspiratie

Help anderen, die ook werken aan een maatschappelijke opgave, door voorbeelden, experimenten en inzichten te delen. Welke ervaringen en informatie heb jij misschien al verzameld? Welke werkvorm werkte voor jouw opgaveteam goed en welk inzicht bracht het speelveld rondom jouw opgave echt verder?

Verzamel jouw voorbeelden en verhalen op de volgende pagina's. Deel ze met anderen om van elkaar te leren en met elkaar opgavegericht samen te werken. Mail jouw inspiratie en voorbeelden naar [gezelschap@rijksoverheid.nl](mailto:gezelschap@rijksoverheid.nl) zodat we deze samen verder kunnen brengen.

## Quotes

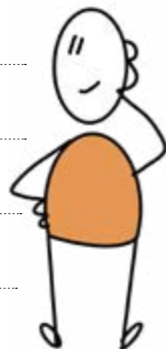
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Klik snel verder



## Podcasts

- |                          |       |                          |       |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |



## YouTube-kanalen

- |                          |       |                          |       |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |

## Websites

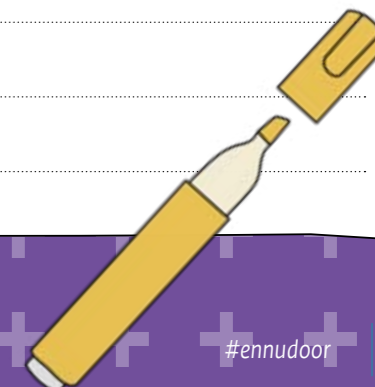
- |                          |       |                          |       |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |
| <input type="checkbox"/> | ..... | <input type="checkbox"/> | ..... |

## Opgaven in de praktijk

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

## Werkvormen

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 



# Opgavegericht: de kern

Als je het DOEboek echt van kft tot kft leest, zie je dat er steeds één vraag is die constant terugkomt. De vraag die je bij elke stap in het werken aan jouw opgave zult stellen. De vraag die de basis vormt van de samenwerking met het opgaveteams en de spelers in het speelveld. Simpelweg is er één vraag die je absoluut leidend moet houden wanneer je jouw opgave echt verder wilt brengen.

## WAT HELPT DE OPGAVE?

Dit is de absolute kernvraag als het gaat om opgavegericht samenwerken. Met de opgave als centraal punt kijk je samen continu naar welke stap de opgave verder kan brengen. Wanneer het vastloopt op structuren, systemen of procedures vormt dat de basis voor een gesprek om met elkaar te onderzoeken hoe je de huidige gang van zaken kunt verenigen met de opgave waar je aan werkt.

Loop je vast in het werken aan jouw opgave? Werkt de samenwerking niet zoals gewenst? Stel jezelf en de anderen rondom de opgave dan deze kernvraag om samen de volgende stap te bepalen.



## Leestip!

Het boek *'Life in five seconds'* van **Matteo Civaschi** en **Gianmarco Milesi** is gemaakt voor diegene die geen tijd willen verspillen. Het boek vertelt grote verhalen uit de wereldgeschiedenis in vijf seconden door alleen iconen en symbolen te gebruiken. Een visueel voorbeeld van hoe je de kern uit een onderwerp pakt en weergeeft.



Klik hier en bekijk de video met voorbeelden uit het boek.

## Kijktip!

Hoe korter, hoe krachtiger. Soms maakt het tot de kern komen van iets het eigenlijk gewoon heel simpel. In dit videofragment van Omroep Maxim interviewt Maxim Hartman antiekhandelaar **Ben Strik**.

Klik hier en bekijk de video.



## Reflectie vanuit Grenzeloos Samenwerken

Met reflectie als één van de doe-iconen van dit DOEboek kun je als redactie vanuit het Programma Grenzeloos Samenwerken niet anders afronden dan door zelf ook een moment van reflectie op te nemen.

Voor de samenstelling van het boek zijn wij gaan zoeken naar elementen die kunnen helpen bij het opgavegericht samenwerken. Het werd een ontdekkingsreis waar we veel handige, toepasbare en inspirerende voorbeelden, werkvormen en informatie vonden. Hoe meer we spraken met opgavecollega's, hoe meer inspiratie er bij ons naar voren kwam. Omdat je als rijksambtenaar aan een maatschappelijke opgave samenwerkt met andere organisaties zijn we voor de voorbeelden ook over de organisatiegrenzen van de Rijksoverheid heen gaan kijken.

Dit DOEboek is een momentopname van de verzameling van voorbeelden die wij hebben gevonden. We weten zeker dat er nog veel meer sprekende voorbeelden en lessen zijn. Het is mooi om te zien hoeveel er al gebeurt en gemaakt is door opgavecollega's dat anderen kan helpen. Tegelijkertijd hoorden we in de gesprekken voor dit DOEboek ook hoe lastig opgavegericht werken kan zijn. Het blijft zoeken en experimenteren met elkaar bij het werken aan een opgave. Niet alles gaat daarbij altijd meteen vanzelf. Juist door de ervaringen met elkaar te delen en met elkaar mee te denken, kunnen we ieders opgave misschien weer een stap verder brengen.

Bij het bundelen van alle informatie hebben we bewust gekozen om het net even anders weer te geven dan bijvoorbeeld in een rapport of een inhoudelijk boek gebruikelijk is. Omdat opgavegericht werken soms vraagt om dingen net even anders te doen, willen wij jou uitdagen om nieuwe wegen te verkennen. Dat kan je ook in verwarring brengen, maar juist dat zet jou naar onze mening aan tot denken. Maak gebruik van de ervaringen van anderen en vind de manier die bij jou past. Haal eruit wat jij nodig hebt en ga vooral met elkaar aan de slag om uit te proberen wat werkt om jouw opgave verder te brengen. Deel jouw voorbeelden en lessen vooral met anderen, zodat we van elkaars ervaring kunnen (blijven) leren.

Team Grenzeloos Samenwerken

# Antwoorden

Klik op de titel om terug te gaan naar de puzzel.

Pagina 27: Zoom in zoom uit

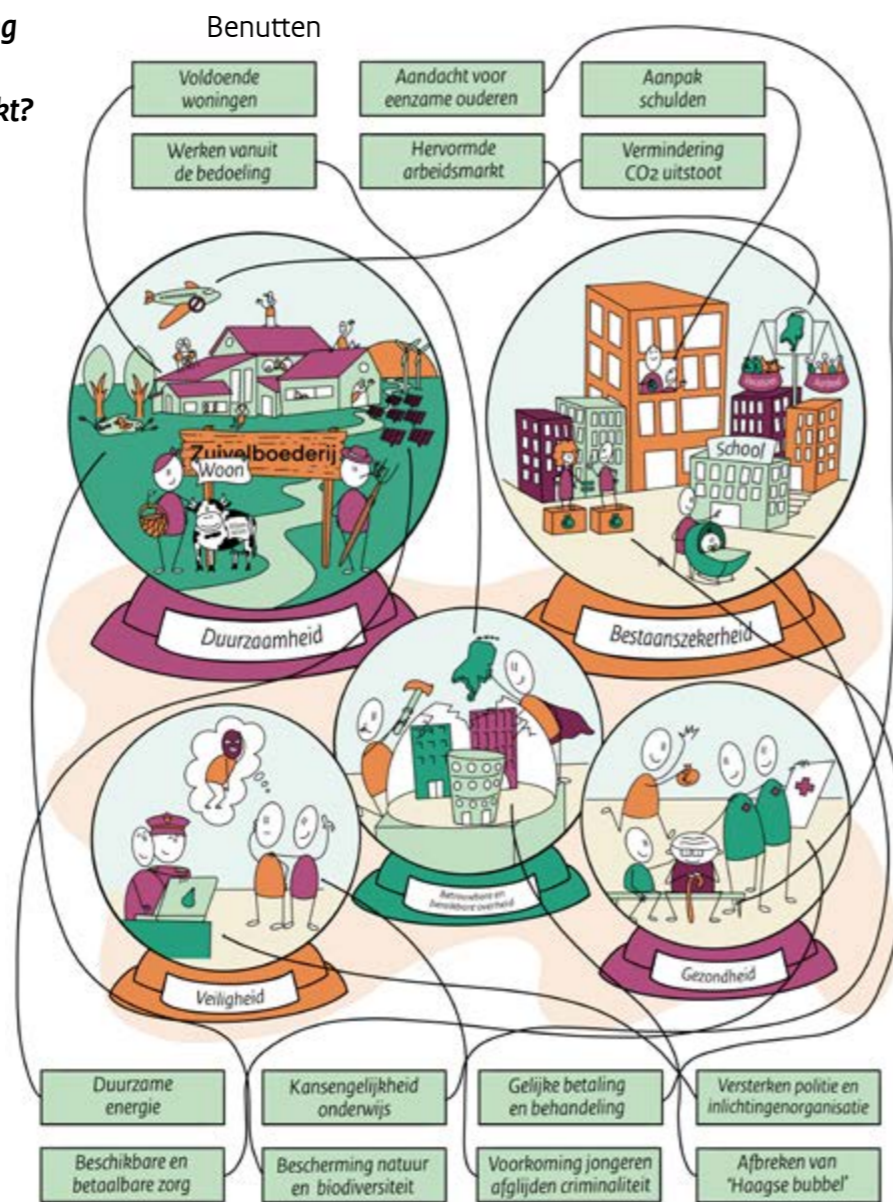
13 dieren: Kameel, muis, slak, schildpad, slang, hert, spin, kangoeroe, kikker, krokodil, haai, konijn, vlinder

Pagina 31: Begrijpen wij elkaar?

Als je met een mens praat in een taal die hij verstaat, gaat het in zijn hoofd. Als je met hem praat in zijn eigen taal, gaat het in zijn hart

Pagina 42: Paardensprong

Pagina 43: Wat als het lukt?



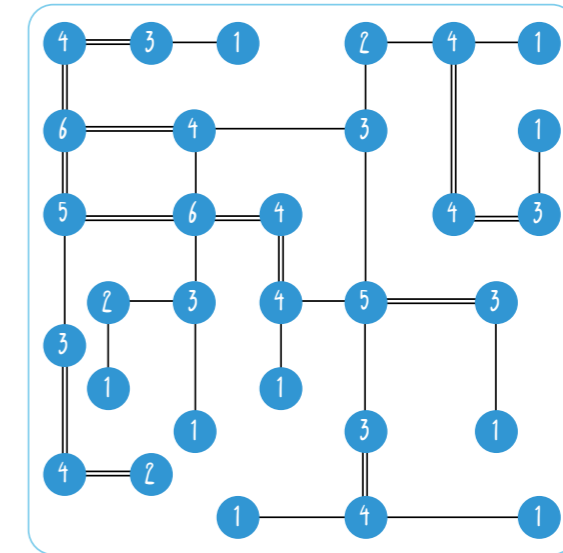
Pagina 85: Kruisende kwaliteiten

Verborgен talent

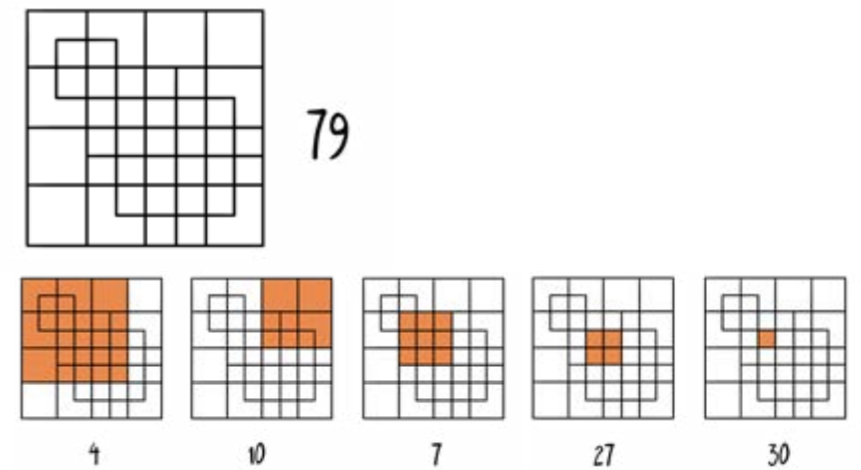
Pagina 113: Zoek de spelers

Het speelveld op een plaatje

Pagina 117: Bruggenbouwen



Pagina 143: In hokjes denken

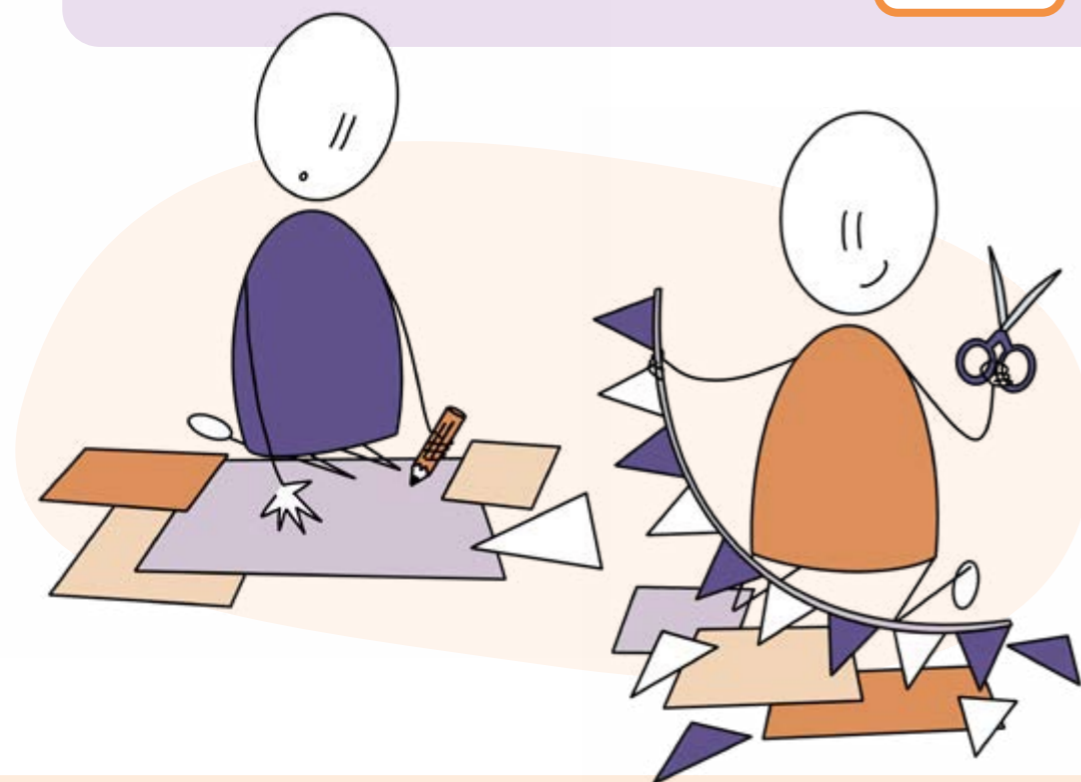


Pagina 181: Zien we hetzelfde

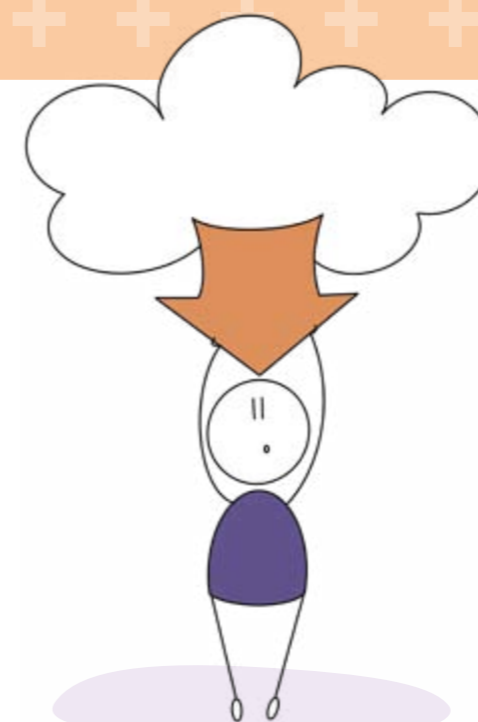


# Extra werkbladen

Wil je de werkbladen uit het boek nogmaals doen of samen met anderen invullen? Klik hier en download de bladen om ze zelf te printen of digitaal in te vullen.



## Werkbladen om te downloaden



## Het DOEboek liever digitaal doorbladeren?

Klik hier om de digitale versie van dit DOEboek te downloaden.



### VERSTUREN VOOR OPGAVEHULP

Wil je misschien eens sparren over een vraagstuk rondom jouw opgave? Heb je net iets meer ondersteuning nodig bij jouw opgaveteam? Of ben je op zoek naar specifieke hulp of begeleiding in het werken aan jouw opgave? Het team van programma GrenzeLoos Samenwerken helpt jou graag door mee te denken, mee te kijken, mee

te lopen en mee te doen om jouw opgave en samenwerking verder te brengen.

Stuur jouw vraag en gegevens per e-mail naar [grenzeLoosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeLoosamenwerken@rijksoverheid.nl) en het team neemt contact op voor een afspraak.

## Antwoordkaart



Ja, ik wil graag opgegeverichte hulp van team GrenzeLoos Samenwerken:

- RONDOM EEN VRAAG OVER OPGAVEGERICHT WERKEN
- OM TE SPARREN OVER MIJN OPGAVE
- OM MEE TE KIJKEN EN/OF LOPEN BIJ MIJN OPGAVE
- OM MIJN OPGAVETEAM ALS OPGAVECOACH TE BEGELEIDEN
- BIJ IETS HEEL ANDERS RONDOM MIJN OPGAVE

Naam: .....  
Organisatie: .....  
E-mailadres: .....  
Telefoonnummer: .....

RIJKSOVERHEID  
AFD. GRENZELOOS SAMENWERKEN  
[grenzeLoosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeLoosamenwerken@rijksoverheid.nl)



## COLOFON

**Met dank aan:** Albert van Holthoon, Ana Blanca Coco Martin, Anouk Pfaff, Aron Vijzelman, Barry Braeken, Bas Volkers, Beau van der Marck, Debbie Gordens, Dennis Martens, Edith Heijting, Egon Snelders, Eline van der Veer, Ellen Viergever, Giulia van Zwam, Ghizlan el Hachimi, Han Riksen, Imen el Omrani, Inez Lombaers, Ingrid van Dijk, Jan Jelle van Hasselt, Jeroen Bulthuis, Jessica Vuijk, Just Kalverkamp, Karen Aanraad, Karen van Herwijnen, Klaas Jan Hoogendoorn, Koos Weits, Kristel Lammers, Lisette de Waard, Lotte Schaap, Marielle Bohté, Marlies Ypma, Maurice Cramers, Merlijn Ballieux, Mireille Groet, Paul Meijer, Renate Beckers, Rudmer de Vries, Sander van Welsem, Susanne van den Oudenhoven, Suzanne Pijper, Tamar Druppers, Thijs van Mierlo, Victoria Dekker, Wiel de Woo, Quint Dozel

**Eindredactie:** Marianne de Jonge en Joyce Kuipers-Otten

**Vormgeving:** Ctrl-L Design, Linet Tekelenburg

**Illustraties:** Lisette de Waard en Joyce Kuipers-Otten

**Drukwerk:** Xerox

**Vitgave:** Rijksoverheid  
Programma Grenzeloos Samenwerken  
Derde druk | oktober 2024

Alle illustraties zijn speciaal voor dit boek gemaakt en sommige ervan zijn gebaseerd op bestaande en online veel gedeelde graphics. Waar mogelijk is de originele bron vermeld.

Bezoek voor meer informatie de website  
[www.grenzeloosamenwerken.nl](http://www.grenzeloosamenwerken.nl)  
of stuur een e-mail naar  
[grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl)





## Over het DOEboek Opgavegericht Samenwerken

Je hoort en ziet het steeds vaker voorbij komen: we moeten meer opgabegericht gaan werken. Waar vraagstukken in de samenleving steeds complexer worden, kunnen we als Rijksoverheid niet anders dan samenwerken over onze eigen organisatiegrenzen heen en vooral samenwerken met andere overheden, bedrijven, organisaties en burgers. Wat komt daarbij kijken en hoe doe je dat dan? Werk jij al samen aan een maatschappelijke opgave? Ga je werken aan een opgave? Of ben je geïnteresseerd in opgabegericht samenwerken? Dan is dit DOEboek iets voor jou.

Een waarschuwing vooraf: dit is niet het boek met dé antwoorden. Dat gaat simpelweg niet bij opgabegericht werken. Je vindt in dit DOEboek wel informatie, inspiratie en hulp vanuit diverse invalshoeken rondom het samenwerken aan een opgave. Theorie om over na te denken, een werkvorm om zelf mee te experimenteren, een voorbeeld uit de praktijk om je te laten inspireren en hulp om de tijd te nemen voor reflectie. Een verzameling van inzichten, werkvormen, voorbeelden en vragen. Gebruik het als hulpmiddel voor jezelf en vooral om met elkaar aan de slag te gaan in het samenwerken rondom de maatschappelijke opgave.



[www.grenzeeloosamenwerken.nl](http://www.grenzeeloosamenwerken.nl)