

LEES DE  
INTRODUCTIE

GA NAAR  
DE KAARTENSET

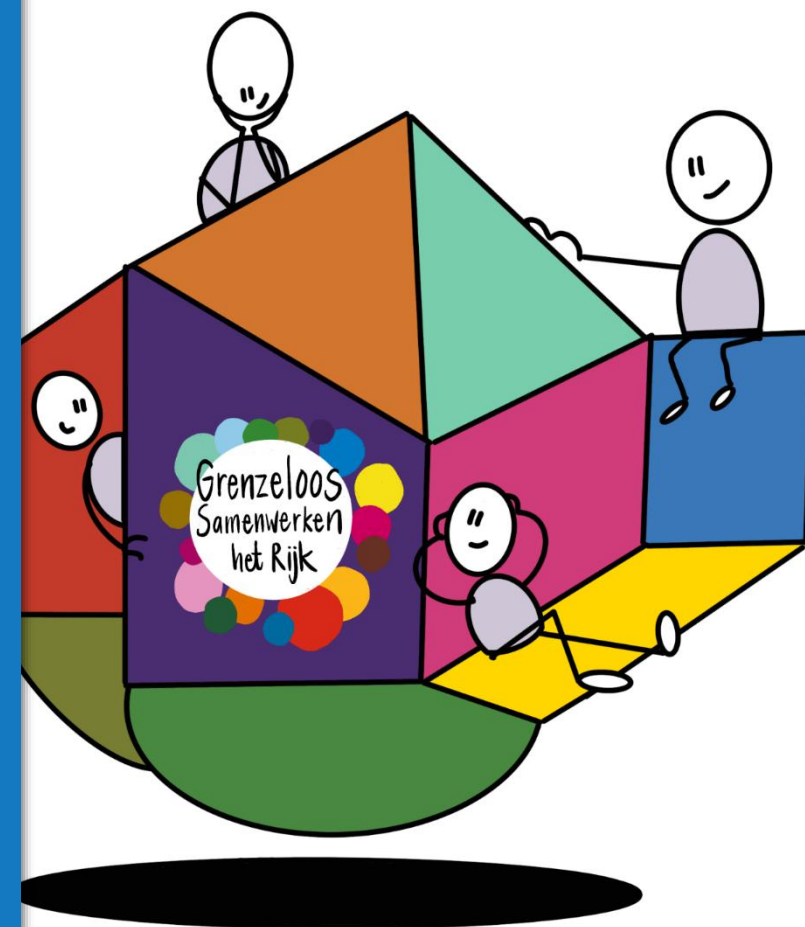
MEER OVER  
GRENZELOOS  
SAMENWERKEN

## Gelukt! Jij hebt de digitale kaartenset van Grenzeloos Samenwerken in handen!

Deze set bevat de facetten van opgavegericht en grenzeloos samenwerken en helpt (opgave)teams, directies HR/P/organisatieontwikkeling en leidinggevenden. Het is een online/offline spelvariant om een opgave verder te brengen door middel van dialoog aan de hand van vragen per thema.

Klik op een van de tegels links om verder te gaan.

**Veel plezier en succes!**



## GRENZENLOOS SAMENWERKEN



### WELKOM!

We gaan Grenzeloos Samenwerken. Wat is dat nu precies en waar moet je aan denken? Je gaat het spelenderwijs ontdekken.

Veel van de opgaven in onze samenleving zijn zo complex, dat ze dat ze alleen door een goede samenwerking tussen overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties effectief kunnen worden aangepakt. Denk bijvoorbeeld aan de stikstofproblematiek, Covid-19, aanpak huiselijk geweld of de schaarste op de woningmarkt. Uiteindelijk is het gek dat één minister of één ministerie verantwoordelijk is, nee, we staan samen aan de lat. Dat voelen we ook zo en we zoeken iedere keer naar een netwerkverband over grenzen van ministeries en bestuurslagen heen en stellen de maatschappelijke opgave centraal. En ja, je hebt altijd te maken met de grenzen binnen je eigen organisatie, maar hoe je samenwerkt als één overheid is grenzeloos.

Dit Grote Veelzijdige Samenspel neemt je mee in de vele facetten die je onderweg kunt tegenkomen. Wat zijn nu precies de kenmerken van een opgave, in welk speelveld bevind je je, zijn er voorwaarden of voorkeuren voor samenwerking en nog veel meer. De kaarten zijn ingedeeld in verschillende categorieën. Er zijn verschillende spelvormen denkbaar, met en zonder begeleiding. Ga in ieder geval het gesprek aan



## GRENZENLOOS SAMENWERKEN

over de kaarten, welke stappen ga jij zetten om je maatschappelijke opgave verder te brengen? Tussen de verschillende categorieën zijn overeenkomsten en raakvlakken, ontdek hoe het elkaar kan versterken om vanuit verschillende gezichtspunten naar je maatschappelijke opgave te kijken.

Grenzeloos samenwerken als normale werkwijze daar willen we uiteindelijk naartoe, verankerd in het DNA van iedere Rijksmedewerker! En het werk en dus dit spel mag ook best leuk zijn, dus veel plezier!



### GRENZeloos SAMENWERKEN:

EEN RIJKSOVERHEID DIE ZICH ORGANISEERT  
VANUIT DE OPGAVEN.





TYPE  
GRENswerkers

VOORWAARDEN  
VOOR SUCCESVOLLE  
SAMENWERKING

KENMERKEN VAN  
'WICKED PROBLEMS'

LEIDENDE  
PRINCIPES

HET BESTUURLIJK  
SPEELVELD

LEIDERSCHAP

ONGESCHREVEN  
REGELS

FACETTEN VAN  
OPGAVEGERICHT  
SAMENWERKEN

OPGAVEGERICHT  
TEAMLEREN

←  
Klik op een tegel  
voor de kaarten



## TYPE GRENswerkers

### THEMA TOELICHTING

Een groot deel van ons leven besteden we aan werk. En als we aan het werk zijn, nemen we onze persoonlijkheid en wat ons bezighoudt natuurlijk mee (bewust of onbewust). Dat geldt ook voor samen werken: zo verschillend als we zijn in de manier waarop we ons leven inrichten, zo verschillend zijn we ook in hoe we samenwerken. Kortom: we hebben zo onze voorkeuren ten aanzien van de rol die we graag vervullen in een team of netwerk, in een stijl die bij ons past. In het werk van Belbin en anderen kun je hierover meer lezen.

De adviseurs van TwynstraGudde hebben de verschillende samenwerkingsstijlen gevat in 5 'signaturen voor samenwerking', gericht op de eigenschappen en het gedrag van verschillende typen 'grenswerkers': mensen die hun werk doen op het grensvlak van de eigen organisatie en andere partijen in een netwerk. Zoals de adviseurs ook aangeven, ligt het voor de hand dat de meeste mensen verschillende stijlen combineren. Een groep rijkstrainees heeft de kansen en uitdagingen voor de verschillende typen verder uitgeschreven en een type toegevoegd met een knipoog. In de 6 kaarten van deze categorie zijn alle typen samengevat.

Bron:  
<https://www.twynstragudde.nl/inzichten/was-getekend-de-grenswerker>

#### IN DIT THEMA:



DE GRENsverleggende MOTIVATOR



DE GRENsdoorlatende ONDERHANDELAAR



DE GRENsdoorbrekende VERBINDER



DE GRENsvernieuwende VINDER



DE GRENseloze CARTOGRAAF



DE GRENsbewakende HELD

GRENsVERLEGGENDE MOTIVATOR

GRENsDOORBREKENDE  
VERBINDER

GRENsELOZE CARTOGRAAF

GRENsDOORLATENDE  
ONDERHANDELAAR

GRENsverNIEUWENDE VINDER

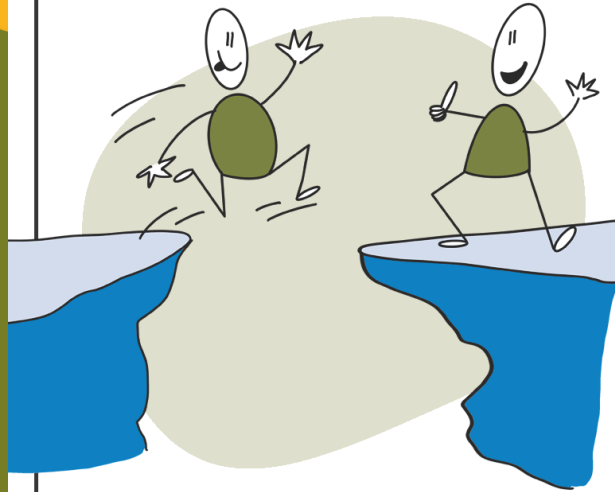
GRENsbEWAKENDE HELD





## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



#### TOELICHTING:

De grensverleggende motivator is overtuigend, activerend en principieel. Hij/ zij is verbindend door het schetsen van een gezamenlijk toekomstperspectief voor een betere leefomgeving.

Kansen: je ontdekt nieuwe mogelijkheden, neemt mensen mee in je enthousiasme en je hebt een duidelijke visie.

Uitdagingen: zorg ervoor dat je de groep genoeg tijd en ruimte geeft. Check af en toe of iedereen nog goed is aangehaakt en wat de anderen nodig hebben om verder te komen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



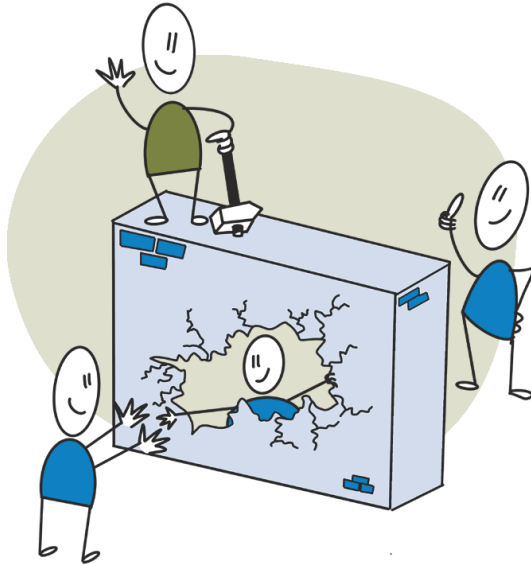
DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSBEWAKENDE HELD

## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



#### TOELICHTING:

De grensdoorbrekende verbinder is begaan, persoonlijk en informeel. Zij/hij verbindt door het creëren van een veilige setting voor de kwetsbaarheid van mensen en het bouwen van vertrouwen.

Kansen: jij bent in staat om een goede sfeer en een gevoel van 'samen' te creëren. Je zorgt dat iedereen aan bod komt en betrokken wordt.

Uitdagingen: relatiemanagement bij grenzeloos samenwerken is complex en kan veel tijd innemen. Blijf scherp op de opgave. Wees niet bang om beslissingen te nemen en door te pakken.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



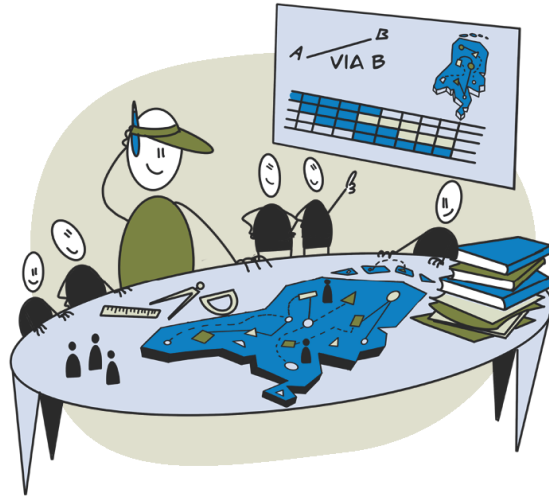
DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSBEWAKENDE HELD

## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



#### TOELICHTING:

De grenze-loze cartograaf is analytisch, betrouwbaar en structurerend. Verbindend door het bieden van overzicht en inzicht in vragen, belangen en perspectieven voor betere oplossingen.

Kansen: jij levert een belangrijke bijdrage door structuur te bieden. Je weet precies hoe het zit, hebt grondig onderzoek gedaan en weet welke vragen er spelen.

Uitdagingen: het proces is vaak net zo belangrijk als de inhoud. Zoek de verbinding met andere partijen en zorg dat zij zich betrokken voelen. Houd rekening met eventuele tijdsdruk.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



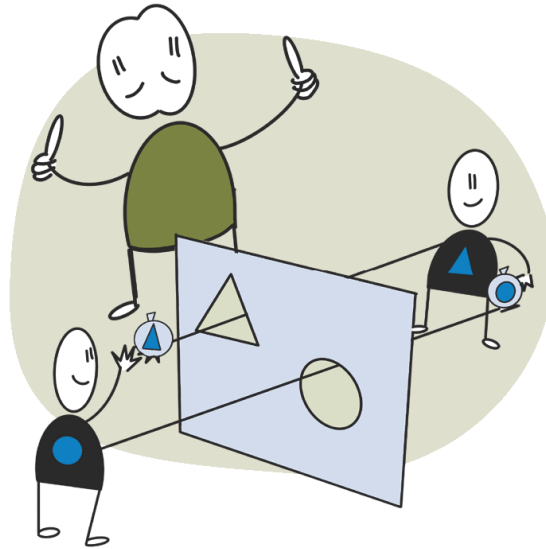
DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSBEWAKENDE HELD

## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



#### TOELICHTING:

De grensdoorlatende onderhandelaar is pragmatisch, charismatisch en daadkrachtig. Benadrukt onderlinge afhankelijkheden en creëert een momentum voor besluitvorming.

Kansen: jij bent in staat om alle partijen mee te krijgen en tot een gedragen beslissing te komen. Je weet de juiste partners te betrekken. Je hakt knopen door en bent pragmatisch.

Valkuilen: geef de andere partijen de tijd en ruimte om over de inhoud en het proces na te denken. Blijf betrokken in het proces, ook op momenten dat er weinig 'spannends' gebeurt.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



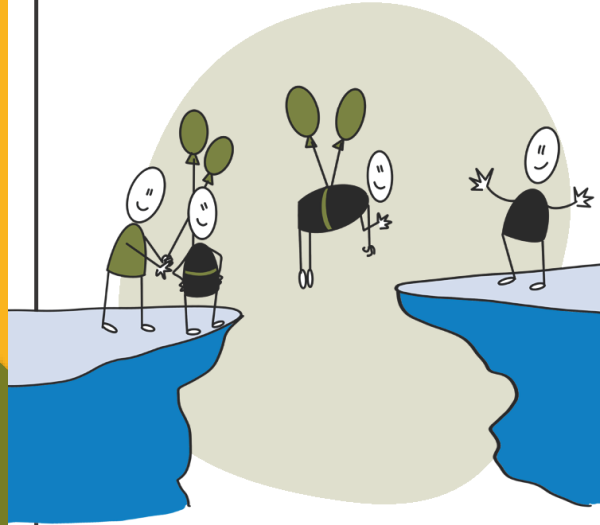
DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



DE GRENSBEWAKENDE HELD

## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



#### TOELICHTING:

De grensvernieuwende vinder is onconventioneel, verrassend en verwarrend. Verbindend door het laten ontstaan van een beweging in een uitnodigende setting.

Kansen: jij daagt het team uit om met vernieuwende oplossingen te komen voor complexe opgaven. Je denkt buiten alle kaders om en zet het team aan het denken.

Uitdagingen: wees je bewust van wat de omgeving van je vraagt en blijf verbinding houden met de praktijk. Je oplossingen moeten ook uitvoerbaar zijn.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



DE GRENSBEWAKENDE HELD

## TYPE GRENSWERKERS

### DE GRENSBEWAKENDE HELD



#### TOELICHTING:

De grensbewakende held is loyaal, taakgericht en gefocust. Sterk gericht op de eigen taak.

Kansen: jij bent een uiterst loyale medewerker, gericht op het behalen van de gestelde doelen van het eigen departement op korte termijn. Je stelt de departementale taak boven de rijksbrede taak.

Uitdagingen: jouw focus op het eigen departement maakt het moeilijk de brede maatschappelijke opgave echt verder te brengen. Wat heeft Nederland daar eigenlijk aan?

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situaties is deze aanpak het meest effectief denk je? En wanneer minder?
- Past deze rol jou zelf goed?



DE GRENSVERLEGGENDE MOTIVATOR



DE GRENSDOORBREKENDE VERBINDER



DE GRENZELOZE CARTOGRAAF



DE GRENSDOORLATENDE ONDERHANDELAAR



DE GRENSVERNIEUWENDE VINDER



DE GRENSBEWAKENDE HELD

GUNSTIGE STARTCONDITIES

FACILITEREND LEIDERSCHAP

INSTITUTIONELE VORMGEVING

HET SAMENWERKINGSPROCES

## VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

### THEMA TOELICHTING

We beschikken over heel wat wetenschappelijke kennis over de voorwaarden voor succesvolle samenwerking. Daar kunnen we slim gebruik van maken in ons eigen werk. Ansell & Gash hebben een overzicht gemaakt op basis van 137 onderzoeken naar 'collaborative governance', waarbij publieke diensten niet-publieke stakeholders betrekken bij (collectieve) besluitvorming.

De vier speelkaarten van deze categorie prikkelen je om je eigen werk te onderzoeken en succesvolle interventies dichterbij te brengen.

Voor verdere inspiratie kun je kennis nemen van de vier perspectieven op sturing en rollen van de overheid van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, en de beschreven casuïstiek op de websites: [www.overheidvannu.nl](http://www.overheidvannu.nl) (van het Inter Bestuurlijk Programma) en <https://grenzeloossamenwerken.pleio.nl>

'Collaborative Governance in Theory and Practice'. Journal of Public Administration Research and Theory. Chris Ansell & Alison Gash, Berkeley, 2019.

### IN DIT THEMA:



GUNSTIGE STARTCONDITIES



INSTITUTIONELE VORMGEVING



FACILITEREND LEIDERSCHAP



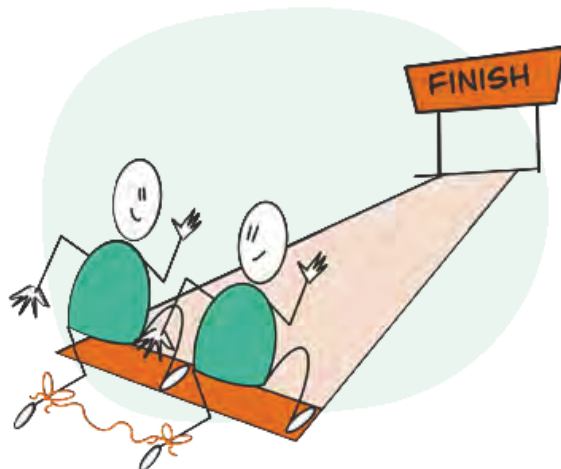
HET SAMENWERKINGSPROCES





# VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

## GUNSTIGE STARTCONDITIES



### TOELICHTING:

Meerdere factoren beïnvloeden de start van samenwerking tussen partijen positief of negatief:

- *De mate van gelijkheid tussen stakeholders:* Ongelijkheid in macht en middelen, de mate waarin stakeholders hun achterban representeren, of deskundigheid kan leiden tot wantrouwen en beperkt commitment bij de start.
- *Wederzijdse afhankelijkheid:* Hebben de partijen elkaar echt nodig om hun doelen te behalen, of zijn er alternatieven die meer opleveren of sneller zijn?
- *Voorgaande ervaringen:* Samenwerking bouwt voort op eerdere ervaringen van partijen met elkaar.

### CENTRALE VRAGEN:

- Wat doe je als je in een overleg zit waar belangrijke partijen ontbreken, of waar juist veel te veel mensen aan tafel zitten?
- Op welke punten heb jij een voorsprong ten opzichte van de mensen met wie je veel samenwerkt?



GUNSTIGE STARTCONDITIES



FACILITEREND LEIDERSCHAP



INSTITUTIONELE VORMGEVING



HET SAMENWERKINGSPROCES

# VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

## FACILITEREND LEIDERSCHAP



### TOELICHTING:

Faciliterend leiderschap is een bepalende factor om stakeholders bij elkaar te brengen en in een samenwerkende modus te brengen. Bij faciliterend leiderschap zijn de volgende zaken bepalend:

- Stimuleren van actieve deelname van alle relevante partijen;
- Zeker stellen dat alle partijen invloed hebben op de uitkomst;
- Bevorderen van productieve groepsdynamiek;
- Vormgeven van een transparant en gericht proces van overleg en besluitvorming.

Zie voor meer informatie over leiderschap de specifieke kaarten daarover in dit spel.

### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe draag jij bij aan een productieve dynamiek in de groepen waarmee je werkt?
- Welke afspraken hebben jullie in jouw opgave gemaakt over de manier waarop besluiten worden genomen?



GUNSTIGE STARTCONDITIES



INSTITUTIONELE VORMGEVING



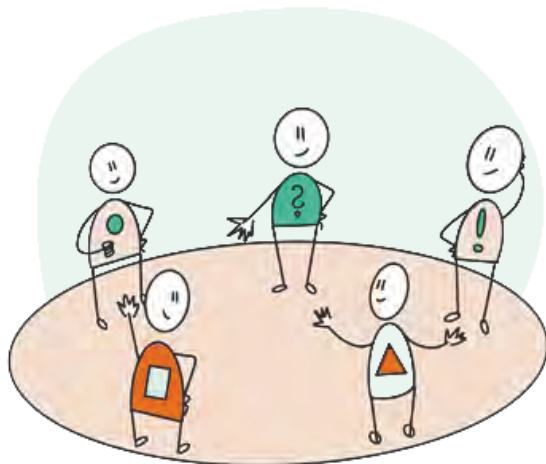
FACILITEREND LEIDERSCHAP



HET SAMENWERKINGSPROCES

## VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

### INSTITUTIONELE VORMGEVING



#### TOELICHTING:

Met institutionele vormgeving worden de basisregels van het samenwerkingsproces bedoeld. De volgende factoren beïnvloeden de mate van succes van de samenwerking:

- Een open en inclusief proces, waar niemand wordt uitgesloten;
- Exclusiviteit: het forum is de enige plek waar de discussie tussen alle partijen plaatsvindt;
- Duidelijke spelregels, een betrouwbaar proces en duidelijkheid over wat ieders rol is.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wie of wat zijn in de opgave waar jij aan werkt buiten de orde geplaatst?
- Wat vertel jij over jouw rol in de samenwerking?



GUNSTIGE STARTCONDITIES



FACILITEREND LEIDERSCHAP



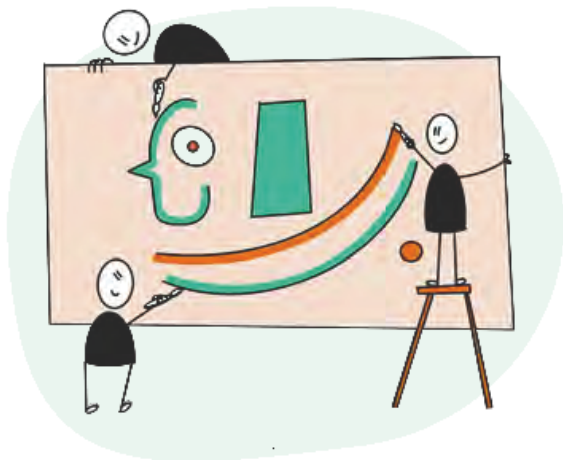
INSTITUTIONELE VORMGEVING



HET SAMENWERKINGSPROCES

## VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

### HET SAMENWERKINGSPROCES



#### TOELICHTING:

Samenwerking verloopt niet lineair, maar cyclisch: communicatie, vertrouwen, betrokkenheid, begrip en uitkomsten volgen elkaar steeds weer op.

Succesbepalende factoren zijn:

- *Gemeenschappelijk begrip*: De stakeholders onderzoeken de opgave samen;
- *Face-to-face dialoog*: De partijen ontdekken samen win-win situaties en leren om te rechtlijnige denkbeelden los te laten;
- *Bouwen aan vertrouwen*;
- *Commitment aan het proces*: De stakeholders zijn gezamenlijk eigenaar van het proces, en respecteren elkaars perspectief en rol;
- *Tussentijdse resultaten ('small wins')*: Geven de samenwerking een 'boost'.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wie heeft de opgave waar jij aan werkt verwoord, en hoe zouden andere betrokkenen de opgave verwoorden?
- Wat doe jij om te bouwen aan vertrouwen bij mensen die je lastig vindt?



GUNSTIGE STARTCONDITIES



FACILITEREND LEIDERSCHAP



INSTITUTIONELE VORMGEVING



HET SAMENWERKINGSPROCES

## KENMERKEN VAN 'WICKED PROBLEMS'

### THEMA TOELICHTING

"In toenemende mate doen zich maatschappelijke opgaven voor die dermate complex zijn, dat deze niet meer alleen vanuit de departementale kokers kunnen worden opgepakt. [...] Deze opgaven doorsnijden de departementale en bestuurlijke indeling. Snel, adaptief en vooral ook in samenhang werken, dus over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen, is absolute noodzaak." Deze passage uit de brief van de secretarissen-generaal aan de informateur in 2017 schetst de uitdaging voor de overheid.

Op verschillende plekken binnen en buiten het Rijk wordt natuurlijk al gewerkt aan complexe maatschappelijke opgaven die unieke, grensoverstijgende oplossingen vragen. Deze opgaven worden ook wel 'wicked problems' genoemd. Het rijksbrede team 'grenzeloos samenwerken' heeft als doel om de kracht van de teams en voorlopers die werken aan deze opgaven te versterken. Het gaat om vragen waarop het antwoord nog niet bekend is en waarvoor meerdere oplossingen mogelijk zijn.

De kenmerken van 'wicked problems' zijn uitgeschreven in de vier kaarten van deze categorie.

#### Bronnen:

Arno Korsten, 'Omgaan met 'wicked problems'', Beleidsonderzoek Online mei 2019, DOI: 10.5553/BO/221335502019000002001. Visie op publiek leiderschap, Algemene Bestuursdienst, [www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap](http://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap)

### IN DIT THEMA:



MEERVOUDIG, GRENDOVERSTIJGEND EN VAAK PARADOXAAL



MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUURLIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



OPLOSSINGEN MOETEN WERKEN-DEWIJS WORDEN GEVONDEN



HOOGWAARDIGE EXPERTISE SUCCESVOL COMBINEREN

MEERVOUDIG,  
GRENDOVERSCHRIJDEND EN VAAK  
PARADOXAAL

OPLOSSINGEN MOETEN  
WERKENDERWIJS WORDEN  
GEVONDEN

MAATSCHAPPELIJKE EN  
BESTUURLIJKE TRANSITIES ZIJN  
NODIG

HOOGWAARDIGE EXPERTISE  
SUCCESVOL COMBINEREN



## KENMERKEN VAN 'WICKED PROBLEMS'

### MEERVOUDIG, GRENSOVERSTIJGEND EN VAAK PARADOXAAL



#### TOELICHTING:

Bij 'wicked problems' gaat het niet om één probleem dat van één oplossing voorzien kan worden, maar om meerdere samenhangende uitdagingen die een aanpak vergen op verschillende niveaus en terreinen. En om het nog ingewikkelder te maken: er bestaan uiteenlopende visies op de opgave(n) en mogelijke 'oplossingen'. De aanpak moet dus meerdere (schijnbaar) tegenstrijdige benaderingen verenigen. Wij moeten dus om kunnen gaan met ongemak (teggengestelde belangen, politieke druk, de impact van publieke aandacht, tijdsdruk) en toch waarde kunnen toevoegen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wat heb jij nodig om loyale tegenspraak te kunnen geven, ook onder politieke en ambtelijke druk?
- Als de complexiteit van de opgave je ervan weerhoudt om iets te doen, wat zou je dan kunnen doen?



MEERVOUDIG, GRENSOVERSTIJGEND  
EN VAAK PARADOXAAL



OPLOSSINGEN MOETEN WERKEN-  
DERWIJS WORDEN GEVONDEN



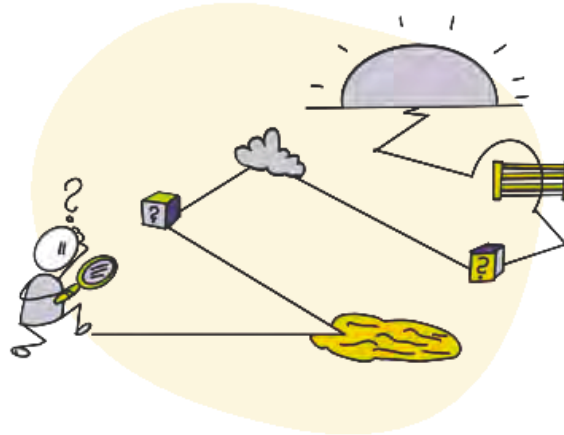
MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUUR-  
LIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



HOOGWAARDIGE EXPERTISE  
SUCCESVOL COMBINEREN

## KENMERKEN VAN 'WICKED PROBLEMS'

### OPLOSSINGEN MOETEN WERKENDERWIJS WORDEN GEVONDEN



#### TOELICHTING:

Voor 'wicked problems' zijn geen eenduidige oplossingen beschikbaar. Daarom is omgaan met het niet-weten (wat precies het 'probleem' is, wie daarbij betrokken zijn, hoe een 'oplossing' gevonden kan worden) een belangrijk element in het omgaan met dit soort opgaven. Experimenteren, fouten (durven) maken en 'learning while doing' zijn noodzakelijke voorwaarden voor de samenwerking. Dit vraagt van (politieke) opdrachtgevers, opdrachtnemers en opgaveteams (mogelijk een netwerk) onder meer geduld, openheid en de bereidheid om samen te 'scoren'.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe bevalt het jou om iets niet te weten?
- Wat is de reactie in jouw organisatie als er dingen misgaan, en wat doe jij daarmee?



MEERVOUDIG, GRENSOVERSTIJGEND EN VAAK PARADOXAAL



MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUURLIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



OPLOSSINGEN MOETEN WERKENDERWIJS WORDEN GEVONDEN

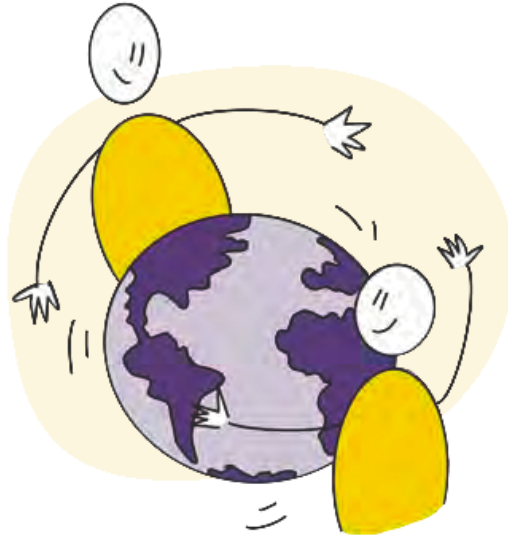


HOOGWAARDIGE EXPERTISE SUCCESVOL COMBINEREN



## KENMERKEN VAN 'WICKED PROBLEMS'

### MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUURLIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



#### TOELICHTING:

Vanwege de gelaagdheid van de opgaven, kunnen de bestaande netwerken en organisaties alleen sámen effectief zijn. Zo nodig moeten zij hun organisatie en werkwijzen aanpassen aan de gezamenlijke opgave.

De Algemene Bestuursdienst zegt: "De rijksdienst fungeert nu [...] als netwerkpartner in steeds wisselende coalities en allianties." Dit vraagt van ons dat we een breed netwerk hebben, gericht zijn op het bredere verband en niet uitsluitend het 'eigen' domein, actief naar cocreatie en verbinding streven en ons kunnen verplaatsen in anderen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Welke beweging moet jouw organisatie maken om in wisselende allianties effectief te kunnen zijn?
- En wat zou jij zelf willen leren?



MEERVOUDIG, GRENSOVERSTIJGEND EN VAAK PARADOXAAL



OPLOSSINGEN MOETEN WERKEN-  
DERWIJS WORDEN GEVONDEN



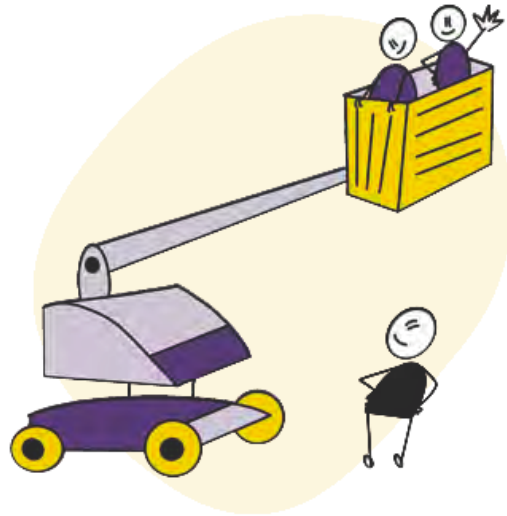
MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUURLIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



HOOGWAARDIGE EXPERTISE  
SUCCESVOL COMBINEREN

## KENMERKEN VAN 'WICKED PROBLEMS'

### HOOGWAARDIGE EXPERTISE SUCCESVOL COMBINEREN



#### TOELICHTING:

Wicked problems bestaan uit verschillende elementen, die vaak ieder voor zich complex zijn. Het doorgronden van deze complexiteit vraagt een hoge mate van expertise en specialisatie. Vervolgens is het de kunst om de expertise op deelterreinen te verbinden, zodat een samenhangende aanpak mogelijk wordt. Het organiseren van deze verbindingen is in toenemende mate een rol voor de overheid.

Dit vraagt van ons dat wij mensen vanuit verschillende perspectieven bij elkaar kunnen brengen, en beschikbare kennis duiden, betekenis geven, en benutten.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Welke expertises zijn nodig om op jouw werkterrein effectief te kunnen zijn?
- Hoe bepaal je welke aanpak je kiest, als je niet beschikt over de expertise van je raadgevers?



MEERVOUDIG, GRENSOVERSTIJGEND  
EN VAAK PARADOXAAL



OPLOSSINGEN MOETEN WERKEN-  
DERWIJS WORDEN GEVONDEN



MAATSCHAPPELIJKE EN BESTUUR-  
LIJKE TRANSITIES ZIJN NODIG



HOOGWAARDIGE EXPERTISE  
SUCCESVOL COMBINEREN

VAN A NAAR B, VIA B

BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK

AANSLUITEN BIJ DE BESTAANDE  
ENERGIE

CONGRUENTIE, IN GEDRAG EN  
OMGEVING



## LEIDENDE PRINCIPES

### THEMA TOELICHTING

In deze 4 kaarten geven we je een inkijkje in onze eigen overtuigingen over het organiseren van verandering. Grensoverstijgend en opgavegericht werken als basis voor het handelen van de overheid, dat vraagt om beweging en het lef om de manier waarop we werken te veranderen. Dat betekent niet dat alles wat er al is weggegooid moet worden. Wel dat we de overheid blijven verbeteren, zodat we aan blijven sluiten op wat nodig is in de samenleving. Volgens velen zei Einstein daarover: 'Je kunt een probleem niet oplossen vanuit de denkwijze die het ook heeft veroorzaakt.' Om als overheid aan te blijven sluiten, zullen we nu vanuit een ander perspectief, vanuit nieuwe inzichten moeten leren kijken en handelen. Met onze eigen ervaringen in het achterhoofd, hebben we vier overtuigingen geformuleerd die ons werk in de beweging naar een grenzeloos samenwerkende overheid richting geven. We delen dit geloof in de hoop dat we jou daarmee kunnen verleiden om je eigen overtuigingen te benoemen en onderzoeken. Jouw suggesties voor overtuigingen die toch ècht beter zijn dan de onze, ontvangen we graag op [grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl)

Leestip:  
Durf het verschil te maken. Realistisch veranderen in organisaties,  
Merlijn Ballieux en Guido van de Wiel, 2018.

### IN DIT THEMA:



VAN A NAAR B VIA B



BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK



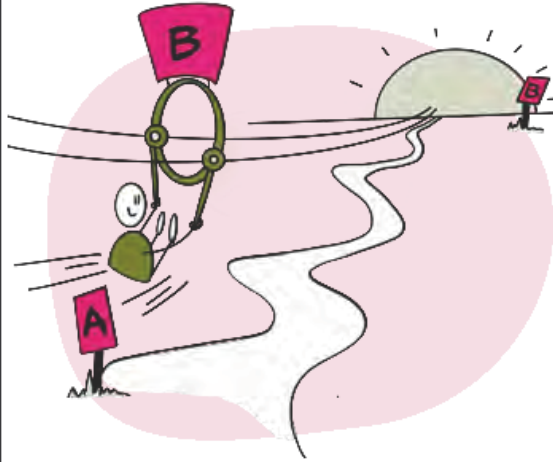
AANSLUITEN BIJ DE  
BESTAANDE ENERGIE



CONGRUENTIE, IN GEDRAG  
EN OMGEVING

## LEIDENDE PRINCIPES

### VAN A NAAR B, VIA B



#### TOELICHTING:

Als je een verandering wilt bereiken, dan helpt het vaak om dat gelijk te doen vanuit het perspectief van de gewenste toekomst. Kortom: van A naar B via B. Als je de organisatie wilt vereenvoudigen, organiseer dan een eenvoudig proces om dat te bereiken. Als je minder bureaucratisch wilt worden, schrijf dan geen dik plan van aanpak. Geef jezelf en anderen permissie om het nieuwe (B) direct toe te passen, en je strategie bij te stellen tijdens de uitvoering.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe ga jij om met de o zo menselijke neiging tot voorzichtigheid en het uitsluiten van risico's als je weet dat het anders moet?
- Wat kun je nu al doen van wat je straks wilt?



VAN A NAAR B VIA B



BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK



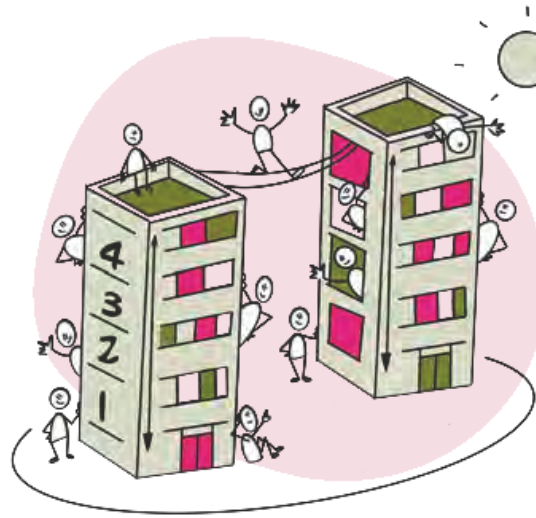
AANSLUITEN BIJ DE  
BESTAANDE ENERGIE



CONGRUENTIE, IN GEDRAG  
EN OMGEVING

## LEIDENDE PRINCIPES

### BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS TEGELIJK



#### TOELICHTING:

Succesvol veranderen vraagt meestal om op alle betrokken niveaus tegelijk beweging te creëren: in de formele structuur, maar ook via de informele verbanden; in de top van organisaties, en op het niveau van de opgaveteams; op beleidsniveau en op uitvoerend en ondersteunend niveau; binnen én tussen organisaties. Deze niveaus hangen met elkaar samen, dus je hebt een aanpak nodig die daarop aansluit. En daarbij geldt: met een 'smalle' aanpak ga je sneller, maar met een samenhangende aanpak kom je verder.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wordt er bij verandering een bepaalde groep uitgelicht, bijvoorbeeld de middenmanagers, of kijk je naar het geheel?
- Staan voor jouw opgave alle niveaus op de foto? Ofwel, wat gaat er op ieder niveau goed en minder goed?



VAN A NAAR B VIA B



BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK



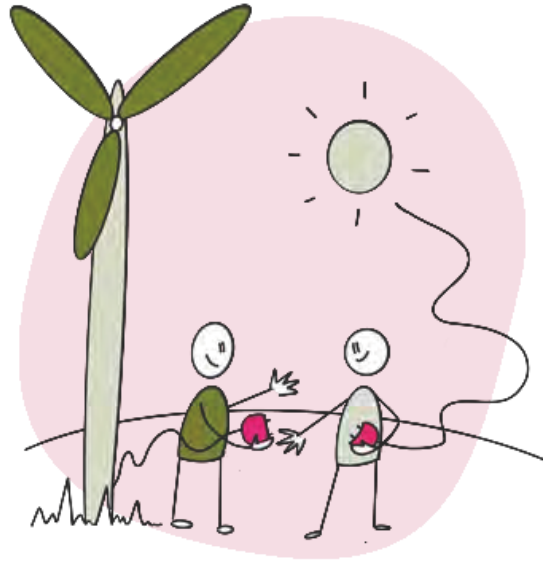
AANSLUITEN BIJ DE  
BESTAANDE ENERGIE



CONGRUENTIE, IN GEDRAG  
EN OMGEVING

## LEIDENDE PRINCIPES

### AANSLUITEN BIJ DE BESTAANDE ENERGIE



#### TOELICHTING:

Eén van de belangrijke verander principes is 'aansluiten waar de energie is'. Dit betekent dat je verbinding maakt met de mensen die al aansluiten op de beweging in de gewenste richting. Dus waar wordt al grensoverstijgend opgavegericht gewerkt en wat hebben die mensen nodig om verder te komen? Je maakt slim gebruik van de bestaande context (leefwereld) en hoeft geen veranderplan of blauwdruk 'uit te rollen' (systeemwereld). Dit is de essentie van contextueel veranderen: waar gebeurt het al?

#### CENTRALE VRAGEN:

- Als je naar jouw organisatie kijkt, waar en bij wie zie je dan al het gewenste beeld?
- Hoe kun je de voorlopers in jouw opgave laten voelen dat zij gezien en gewaardeerd worden?



VAN A NAAR B VIA B



BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK



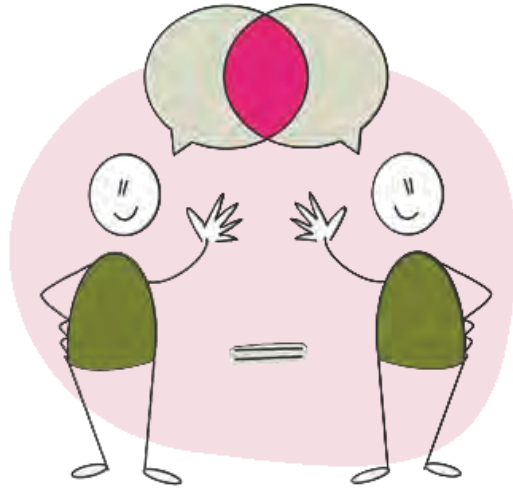
AANSLUITEN BIJ DE  
BESTAANDE ENERGIE



CONGRUENTIE, IN GEDRAG  
EN OMGEVING

## LEIDENDE PRINCIPES

### CONGRUENTIE, IN GEDRAG EN OMGEVING



#### TOELICHTING:

Eén van de lastigste en tegelijk cruciale elementen van veranderen is congruentie: komen de woorden over de verandering overeen met de daden in de praktijk, sluit de inrichting van gebouwen en overleggen aan bij de ambities, etc. Als die congruentie ontbreekt, bij voorbeeld omdat leidinggevendenden 'on stage' en 'off stage' tegengesteld gedrag laten zien, wordt op systeemniveau (de patronen van interactie tussen mensen) het signaal gegeven dat de verandering niet echt de bedoeling is.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Is er congruentie tussen woord en daad? Als het gaat over jullie ambitie, doen belangrijke spelers wat ze zeggen of zie en hoor je tegenstrijdigheid?
- Hoe zijn de ondersteunende en uitvoerende diensten betrokken bij de beweging die de organisatie moet maken?



VAN A NAAR B VIA B



BEWEGEN OP ALLE NIVEAUS  
TEGELIJK



AANSLUITEN BIJ DE  
BESTAANDE ENERGIE



CONGRUENTIE, IN GEDRAG  
EN OMGEVING



## HET BESTUURLIJK SPEELVELD

### THEMA TOELICHTING

Het bestuurlijk speelveld is de verzameling van alle betrokken partijen die een rol hebben in de opgave waar jij mee bezig bent. Hoe dit speelveld eruitziet, is afhankelijk van of je opgave:

- alleen het domein van je eigen ministerie raakt, of meerdere departementen;
- gemeenten en/of provincies en/of burgers direct raakt;
- publieke en private belangenorganisaties raakt;
- interessant is voor de media en
- relevant is voor de Tweede en/of Eerste Kamer (bijvoorbeeld wetsvoorstellen).

Om de opgave verder te brengen, is het cruciaal om de belangen van de meest invloedrijke spelers uit je speelveld precies te begrijpen. Dat kunnen (tegenstrijdige) inhoudelijke belangen, politiek-maatschappelijke of financiële belangen zijn. In de besluitvormingsfase gaat het over die belangen: ze bepalen of men akkoord gaat of niet.

Een onderdeel van het speelveld zijn de sturingslijnen waar je mee te maken krijgt. Binnen de Rijksdienst heb je altijd te maken met lijnsturing vanuit de hiërarchie van je eigen organisatie. Maar je kunt ook te maken krijgen met programmasturing, beïnvloeding vanuit de maatschappij (burgers, belangenorganisaties of rechtstaat) of met de overkoepelende sturing op een maatschappelijke opgave. Naast formele sturingslijnen, zijn informele lijnen minstens van even groot belang.

#### IN DIT THEMA:



LIJNSTURING



STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ



PROGRAMMASTURING



STURING OP  
MAATSCHAPPELIJKE  
OPGAVEN

LIJNSTURING

PROGRAMMASTURING

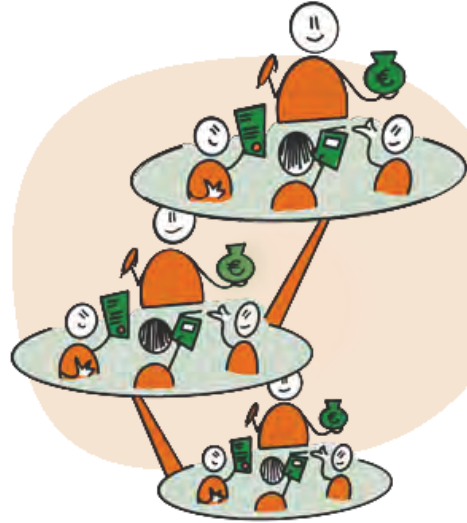
STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ

STURING OP MAATSCHAPPELIJKE  
OPGAVE



# HET BESTUURLIJK SPEELVELD

## LIJNSTURING



### TOELICHTING:

Als ambtenaar word je aangestuurd door je afdelingshoofd, die op zijn/haar beurt wordt aangestuurd door een directeur, een directeur-generaal, een secretaris-generaal en uiteindelijk een minister. Dit noemen we lijnsturing. Besluitvorming binnen één ministerie loopt langs die lijn. Wat lager in de lijn gaat het meestal over het leveren van goede inhoud. Hoger in de lijn over proces en politieke belangen. Ook personele en financiële zaken worden volgens die lijn bestuurd.

### CENTRALE VRAGEN:

- In welke opzichten werkt lijnsturing stimulerend of remmend op grenzeloos samenwerken?
- Welke oplossingen zie je hiervoor?



LIJNSTURING



PROGRAMMASTURING



STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ



STURING OP  
MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

## HET BESTUURLIJK SPEELVELD

### PROGRAMMASTURING



#### TOELICHTING:

Een programma is een verzameling projecten met een gemeenschappelijke hoofddoelstelling. Er is altijd een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De opdracht is meestal vooral al zo scherp mogelijk afgebakend (in tegenstelling tot opgavegericht werken, want een opgave wordt gaandeweg het proces pas scherper). De opdrachtnemend programmamanager stuurt op het realiseren van de hoofddoelen van een programma in termen van uitkomsten, planning en geld.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke opzichten werkt deze vorm van sturing stimulerend of remmend op opgavegericht samenwerken?
- Welke oplossingen zie je hiervoor?



LIJNSTURING



PROGRAMMASTURING



STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ



STURING OP  
MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

## HET BESTUURLIJK SPEELVELD

### STURING VANUIT DE MAATSCHAPPIJ



#### TOELICHTING:

Sturing op het overheidsbeleid hoeft niet alleen van binnenuit plaats te vinden. Het kan ook vanuit de maatschappij plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn burgerinitiatieven, sturing vanuit een gerechtelijk vonnis op de politiek (zoals het Urgenda-vonnis) en sturing op de publieke opinie vanuit de media (al dan niet door ambtenaren die gericht nieuws lekken). Het speelveld wordt door dit soort sturing vaak complex, omdat het uit onverwachte hoek komt. De impact is meestal groot.

#### CENTRALE VRAGEN:

- In welke opzichten werkt deze vorm van sturing stimulerend of remmend op opgavegericht samenwerken?
- Welke oplossingen zie je hiervoor?



LIJNSTURING



PROGRAMMASTURING



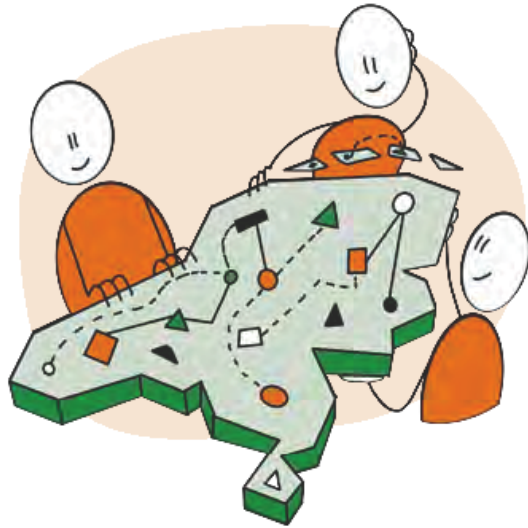
STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ



STURING OP  
MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

## HET BESTUURLIJK SPEELVELD

### STURING OP MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN



#### TOELICHTING:

Maatschappelijke opgaven raken steeds vaker meerdere ministeries. Sturing op maatschappelijke opgaven maakt het derhalve noodzakelijk dat ministeries met elkaar samenwerken aan die opgaven. De traditionele lijnsturing, waarbij politieke en ambtelijke belangen belangrijker zijn aan het overstijgende belang van de opgave, geeft niet altijd optimale prikkels om samen te werken. Daarnaast is de horizontale sturingslijn – gericht op de maatschappelijke opgave – nog niet echt uitgevonden, zodat ‘spaghettisturing’ ontstaat.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Waarom is spaghetti-sturing erg?
- Hoe ziet de optimale manier van sturing er volgens jullie in dit model uit?



LIJNSTURING



PROGRAMMASTURING



STURING VANUIT DE  
MAATSCHAPPIJ



STURING OP  
MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

HITTESCHILD

SPEAKING TRUTH TO POWER

CONGRUENTIE

STUTTEN EN STEUNEN

## LEIDERSCHAP

### THEMA TOELICHTING

De omgeving van de rijksoverheid kenmerkt zich door complexiteit, onderlinge verwevenheid en voortdurende verandering. Maatschappelijke en technologische veranderingen hebben consequenties voor de (verhoudingen tussen) maatschappij, politiek en ambtelijke organisaties. En communicatie, technologie en bigdata dringen steeds dieper door in onze samenleving en in het persoonlijk leven van mensen.

Omgaan met dit speelveld en de dagelijkse dilemma's vraagt het nodige van leidinggevendenden. We willen immers maatschappelijke resultaten realiseren in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politiek bestuur. Daarom zijn leidinggevendenden nodig die het leiderschap letterlijk samenwerkend vorm kunnen geven en in verbinding staan met de haarvaten van de samenleving, die bij uitstek integer het maatschappelijk belang dienen en die in staat zijn in deze turbulente context telkens te reflecteren en de juiste vragen te stellen.

Ook vraagt topambtelijk leiderschap om het continu omgaan met paradoxen. Leidinggevendenden die kunnen schakelen en balanceren tussen tegengestelde krachten. Het kunnen benutten van tegenpolen en keuzes maken die recht doen aan beide kanten van de medaille. De balans vinden tussen het werken aan de opgave en het bedienen van de politieke en ambtelijke top.

Bronnen: Paradoxaal leiderschap. Soepel schakelen tussen tegenpolen. Ivo Brughmans, Boom, 2016. Visie op publiek leiderschap, Algemene Bestuursdienst. [www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap](http://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap)

### IN DIT THEMA:



HITTESCHILD



CONGRUENTIE



SPEAKING TRUTH TO POWER

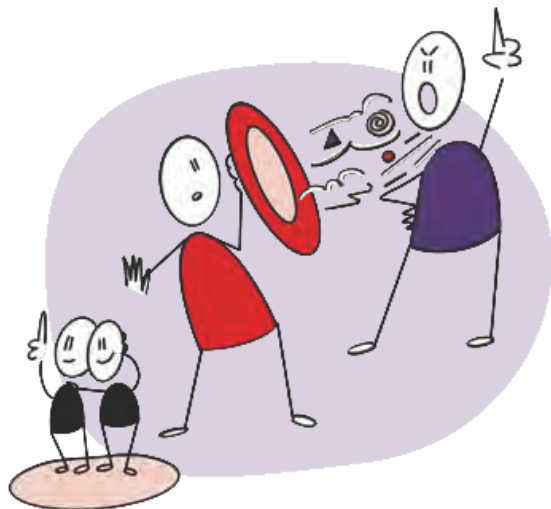


STUTTEN EN STEUNEN



# LEIDERSCHAP

## HITTESCHILD



### TOELICHTING:

Het is zoeken naar de balans tussen werken aan de opgave en het bedienen van de top. Grote vraagstukken spelen zich continu af in de politiek arena. Als leidinggevende heb je hierbij een speciale rol, door als hitteschild richting top te fungeren. Hoe geef tegelijkertijd je medewerkers de ruimte en blijf je de top goed bedienen?

En in een andere variant, individuele ministers 'shoppen' het liefst bij hun eigen DG's. Dit staat haaks op een wendbare organisatie en helpt de ontkokering niet. Kun jij hier weerstand aan bieden?

### CENTRALE VRAGEN:

- In welke situatie scherm jij je medewerkers af en klap jij je hitteschild uit?
- Hoe zorg je dat het samenwerkende perspectief bij je bewinds personen terecht komt ipv alleen bediening door eigen DG?



HITTESCHILD



SPEAKING TRUTH TO POWER



CONGRUENTIE

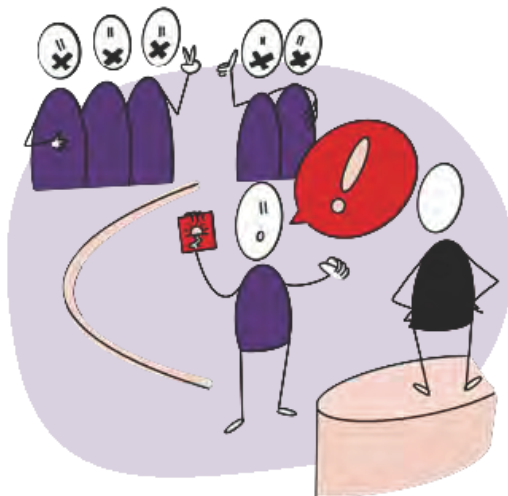


STUTTEN EN STEUNEN



## LEIDERSCHAP

### SPEAKING TRUTH TO POWER



#### TOELICHTING:

Als leidinggevende draag je bij aan een goede relatie tussen top en organisatie. Door de opgave centraal te stellen is het soms nodig om constructieve tegenspraak te bieden. Je bent loyaal aan de top en durft kritisch te zijn wanneer dat nodig is. Je laat alternatieven zien en houdt de belangen van je bewindspersoon in de gaten. Om wendbaar en grenzeloos samen te werken spreek jij je uit en zorg je dat je bewindspersoon goed in positie is gebracht.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Je hebt je ambitie scherp, wanneer komt het moment dat jij tegenspraak biedt richting bewindspersonen?
- Als het echt spannend is om tegenspraak te bieden: wie of wat kan je helpen?



HITTESCHILD



SPEAKING TRUTH TO POWER



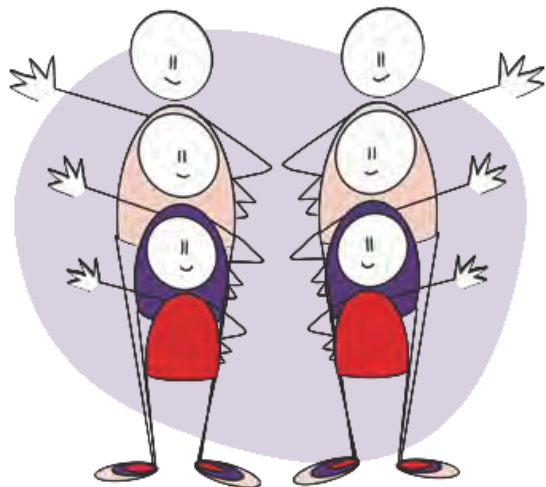
CONGRUENTIE



STUTTEN EN STEUNEN

## LEIDERSCHAP

### CONGRUENTIE



#### TOELICHTING:

Congruentie is enorm belangrijk bij veranderingen. En congruentie begint aan de top. Als we iets belangrijk vinden om anders te doen, dan moet het goede voorbeeld aan de top gegeven worden. Wat niet betekent dat verandering niet van onderaf kan komen. Zonder congruentie in gedrag aan de top is bottom-up verandering kansloos. Komen daden en woorden overeen? Laat jij in belangrijke gesprekken en aan verschillende tafels hetzelfde gedrag zien als op de werkvloer of in gesprek met medewerkers?

Zie ook: leidende principes voor grenzeloos samenwerken

#### CENTRALE VRAGEN:

- Neem je eigen congruentie eens onder de loep, wat zie je?
- Wat gebeurt als je 'on stage' en 'off stage' ander gedrag laat zien?



HITTESCHILD



SPEAKING TRUTH TO POWER



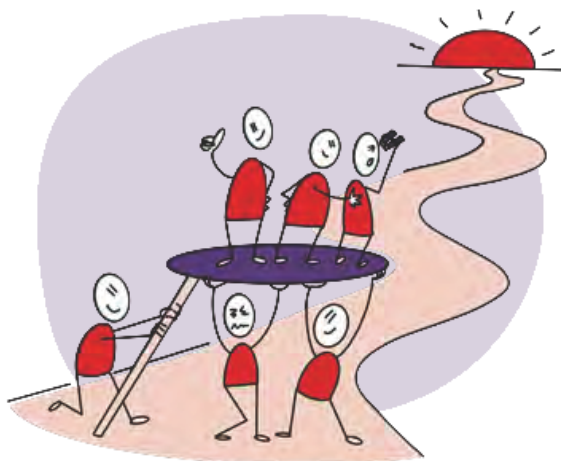
CONGRUENTIE



STUTTEN EN STEUNEN

# LEIDERSCHAP

## STUTTEN EN STEUNEN



### TOELICHTING:

Leidinggevendens hebben soms geen flauw idee wat er op andere niveaus speelt. Heb jij de interesse om echt te weten wat er op de werkvloer speelt? Als het in werkgroepen niet goed gaat, escaleren medewerkers niet snel genoeg en andersom als er geen ongenoegen bovenkomt denken leidinggevendens dat het goed gaat. Twee kanten aan de medaille, het is stutten en steunen. Bied jij je medewerkers een veilige werkomgeving en ben je zelf bereikbaar, ontvankelijk en benaderbaar? En heb je aan de andere kant echt oprechte interesse in alle niveaus?

### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe check jij of het veilig is op alle niveaus?
- Hoe veilig is de werkomgeving? Wat kun jij daarin betekenen?



HITTESCHILD



SPEAKING TRUTH TO POWER



CONGRUENTIE



STUTTEN EN STEUNEN

## ONGESCHREVEN REGELS

### THEMA TOELICHTING

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft bij verschillende organisaties binnen de Rijksoverheid – beleid, uitvoering en toezicht – onderzoek gedaan naar ongeschreven regels. Het ongeschreven regels onderzoek is kwalitatief onderzoek naar sociale normen voor gedrag. Ook is er een samenvatting gemaakt van mogelijke oorzaken en effecten (positief en negatief) van de gemeenschappelijke ongeschreven regels. Daarnaast zijn er concrete voorbeelden genoemd.

In welke mate deze ongeschreven regels voorkomen hangt af van de specifieke context van een organisatie. Met het overzicht van de acht meest voorkomende ongeschreven regels kun je binnen een organisatie met elkaar het gesprek voeren over:

- Van welke ongeschreven regels hebben we last, en welke helpen ons juist?
- Aan welke ongeschreven regels dragen we (onbewust) bij?
- Welke ongeschreven regels willen we veranderen?

Bron:

Oorzaken en effecten van gemeenschappelijke ongeschreven regels bij de Rijksoverheid, Auditdienst Rijk, 13 maart 2020.

### IN DIT THEMA:



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

LOYAAL AAN DE TOP

ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN

EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL

ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING

KENNIS GEEFT MACHT

FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN

SNELHEID BOVEN ALLES

EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR



# ONGESCHREVEN REGELS

## LOYAAL AAN DE TOP



### TOELICHTING:

Je laat alles uit je handen vallen voor de bewindslieden. Nee is geen antwoord, je aanvaardt gewoon je opdracht. De bewindslieden voelen zich goed bediend, je wilt ze uit de wind houden en zorgt dat er geen 'gedoe' veroorzaakt wordt. Ook wil je bewijzen dat jij en het onderdeel waarvoor je werkt serieus genomen worden door de top.

### CENTRALE VRAGEN:

- Durf jij alternatieven te presenteren aan de bewindspersonen?
- Hoe ga jij om met (de kwaliteit) van het werk op de werkvloer en de vragen aan tafel van de top?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



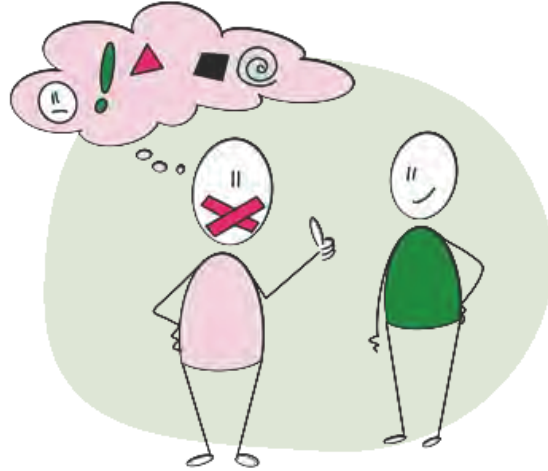
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



#### TOELICHTING:

Je geeft elkaar liever geen directe feedback, het moet wel gezellig blijven. Op je collega's ben je niet kritisch, want als ik niet aan jou kom, kom je ook niet aan mij. Goede sfeer en relaties zijn belangrijk.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Problemen niet bespreken kan negatieve effecten hebben op de kwaliteit van het werk. Ook belemmert het 'niet leren' in de ontwikkeling van mensen en de organisatie. Hoe ga jij hiermee om?
- Als je over elkaar praat in plaats van met elkaar stapelen de ergernissen zich op. Hoe voorkom je dit?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



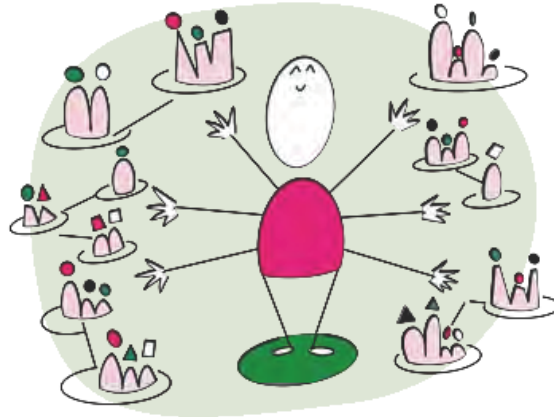
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



#### TOELICHTING:

Hoe meer mensen je kent, hoe meer je voor elkaar krijgt. Je kennis deel je met collega's die je kent en vertrouwt. Het afstemmen verloopt in een prettige werksfeer en het is fijn ergens bij te horen. Afstemming krijgt veel aandacht en is goed voor het draagvlak.

Samenwerking wordt gestimuleerd, je weet bij wie je altijd kan binnenlopen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Bereik je op deze manier je doel sneller of kost het veel meer tijd en capaciteit?
- Als je steeds dezelfde mensen benadert, is je besluitvormingsproces nog helder?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



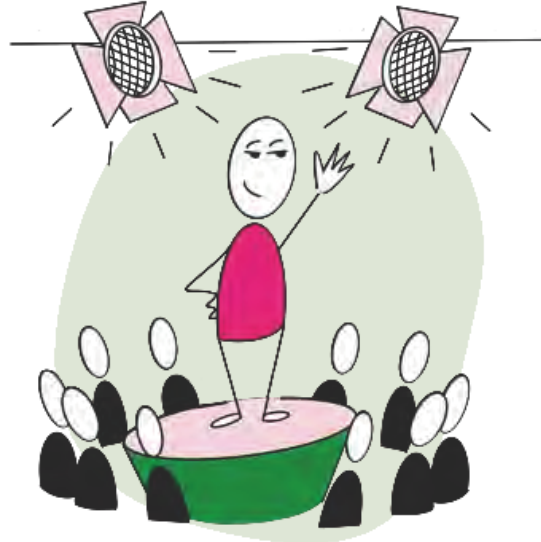
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



#### TOELICHTING:

Als je zichtbaar bent bij het MT krijg je de leuke klussen. En hoe dichterbij de politiek staat en zichtbaar bent, hoe groter je kans op promotie. Initiatief nemen wordt beloond.

Ook heb je meer aanzien als je een crisis goed kan managen dan wanneer je een crisis weet te voorkomen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wordt niet zichtbaar werk ondergewaardeerd?
- Hoe zorg je dat minder mondige mensen ook in aanmerking komen voor zichtbare klussen?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR



## ONGESCHREVEN REGELS

### KENNIS GEEFT MACHT



#### TOELICHTING:

Mensen met kennis en ervaring worden vaak gevraagd voor specifieke klussen. De bijzondere kennis geeft status en macht. Doordat je van de inhoud bent kun je verbinding met anderen maken. Je levert een bijdrage aan de maatschappelijke opgave, werkt zelfstandig en wil graag carrière maken.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Welke positieve effecten heeft inhoudelijke kennis, zeker op managementposities?
- Hoe zorg je dat de kennis gedeeld wordt? En sta je open voor een andere blik?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



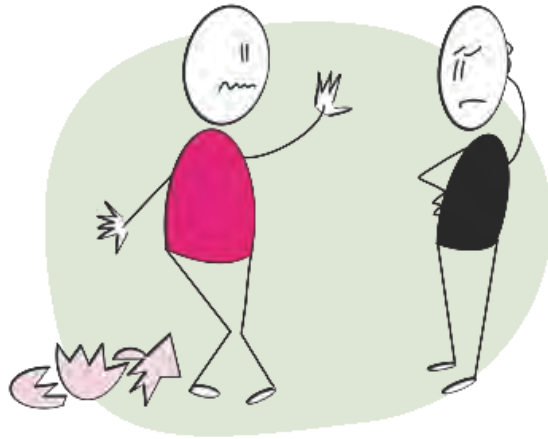
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



#### TOELICHTING:

We zorgen ervoor dat we geen fouten maken. Naar boven toe doe je altijd alsof je in control bent. Fouten los je zelf op, het wordt gewaardeerd als je een probleem hebt opgelost. En als er iets fout gaat, worden extra regels gemaakt. Je laat een beeld achter van een betrouwbare partij.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe geef jij verbeterlagen vorm?
- Betrek jij anderen om het probleem op te lossen?
- Geef je fouten toe?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



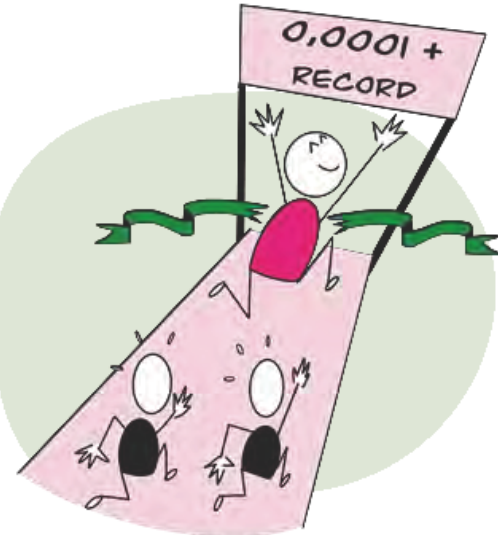
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### SNELHEID BOVEN ALLES



#### TOELICHTING:

We rennen op het doel af, reflectie volgt later. Urgentie; Kamervragen, incidenten, media, etc gaan altijd voor. Bewindslieden worden onmiddellijk bediend en kunnen daadkracht tonen. Brandjes worden snel geblust, de oplossing is belangrijker dan het probleem. De actiebereidheid is altijd groot, maar is er wel tijd voor bijvoorbeeld kennisopbouw en reflectie?

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe hard ren jij?
- Hoe groot is jouw actiebereidheid?
- Hoe zorg je voor voldoende ruimte voor kennisopbouw, reflectie, etc?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



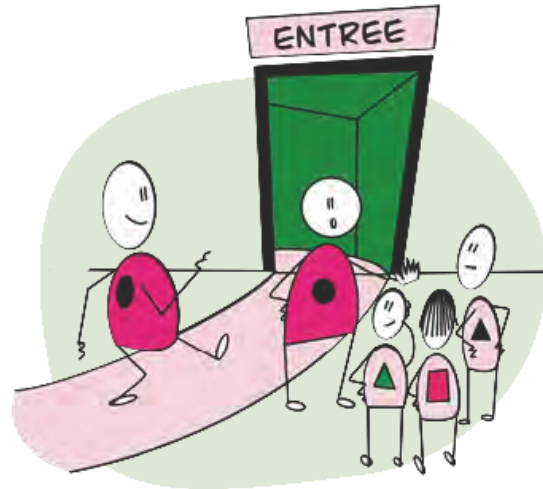
SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## ONGESCHREVEN REGELS

### EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR



#### TOELICHTING:

Je doet alleen waar jouw onderdeel verantwoordelijk voor is. Je bent minder geïnteresseerd in wat andere teams en afdelingen doen. Je DG bedienen is belangrijker dan het hele ministerie. De Haagse werkelijkheid is belangrijker dan het veld.

Jouw manager weet duidelijk wat zijn aandachtsgebied is en kan goed scoren.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Binnen je team helpt iedereen elkaar. Hoe trots ben jij op je team?
- Hoe organiseer je samenwerking en draagvlak over de grenzen van je onderdeel heen?



LOYAAL AAN DE TOP



ELKAAR LIEVER NIET AANSPREKEN



EEN NETWERK HEBBEN IS CRUCIAAL



ZICHTBAARHEID ZORGT VOOR WAARDERING



KENNIS GEEFT MACHT



FOUTEN PROBEREN TE VOORKOMEN



SNELHEID BOVEN ALLES



EIGEN ONDERDEEL GAAT VOOR

## FACETTEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

### THEMA TOELICHTING

Werken aan complexe opgaven kan heel ingewikkeld zijn, maar we kunnen het best iets eenvoudiger maken. In essentie gaat het er om samen een goede balans te vinden tussen denken, praten, luisteren en doen. Gelukkig zijn er op basis van concrete ervaringen in de (interbestuurlijke) samenwerking goede instrumenten gemaakt, die ons kunnen helpen. We schetsen hier een aantal facetten die structuur en richting geven aan het opgabegericht samenwerken. Het is verleidelijk om te spreken over 'stappen', maar in de praktijk verloopt de samenwerking meestal niet volgens een vaste volgorde en lopen de facetten in elkaar over.

#### Bronnen:

Leren van Doen. Ervaringen met samenwerken in het IBP. Martijn van der Steen, Myrthe van Delden en Petra Ophoff (NSOB), i.s.m. Bureau &MAES, 2020.  
<https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/leren-van-doen>  
Diverse werkvormen van de vakgroep Organisatieadvies van het Ministerie van OCW.  
Contactpersoon: Anne Jette van Loon.

### IN DIT THEMA:



DE OPGAVE EN DE  
PARTIJEN ZIEN



DE SAMENWERKING  
VORMGEVEN



DE PARTIJEN  
BIJEENBRENGEN



SAMEN AAN HET WERK

DE OPGAVE EN DE PARTIJEN ZIEN

DE PARTIJEN BIJEENBRENGEN

DE SAMENWERKING VORMGEVEN

SAMEN AAN HET WERK



## FACETTEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

### DE OPGAVE EN DE PARTIJEN ZIEN



#### TOELICHTING:

Voor effectieve samenwerking rond maatschappelijke opgaven hebben we een helder, gedeeld beeld en verwoording nodig van de maatschappelijke verandering (of uitdaging, probleem, opgave) die het doel vormt van de samenwerking. Daarnaast is het essentieel om te zien welke spelers of partijen nodig zijn in de aanpak van de opgave. Samen gaan zij in gesprek – vaak op initiatief van één van de partijen – over de vraag hoe de wereld er uit ziet als de gewenste maatschappelijke verandering is bereikt.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Welke partijen (overheden, burgers, organisaties) hebben een belang in de opgave en hoe beschrijven zij deze opgave?
- Als verschillende partijen verschillende definities geven van de opgave, wat is daarin dan overeenkomstig? (en wat niet?)



DE OPGAVE EN DE  
PARTIJEN ZIEN



DE PARTIJEN  
BIJEBRENGEN



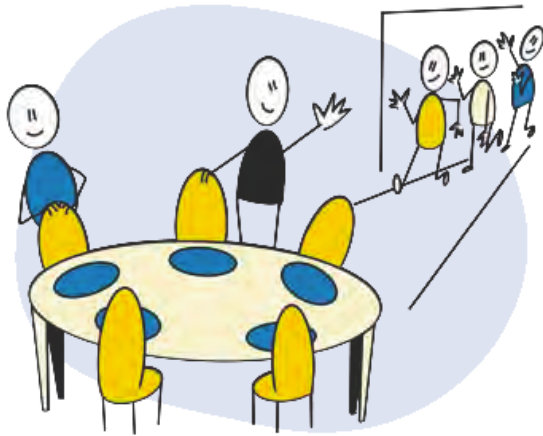
DE SAMENWERKING  
VORMGEVEN



SAMEN AAN HET WERK

## FACETTEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

### DE PARTIJEN BIJEENBRENGEN



#### TOELICHTING:

Voor een succesvolle aanpak van de opgave moeten de juiste partijen met elkaar om de tafel zitten. Dit gaat niet vanzelf. De betrokkenen delen de verantwoordelijkheid om te zorgen dat alle relevante belangen, verwachtingen en wensen helder zijn en gehoord worden. Wie heeft het meest een probleem als de opgave niet succesvol wordt aangepakt, en wie het minst? Hoe verhouden de belangrijkste 'stakeholders' in deze opgave zich (persoonlijk) tot elkaar? Wie heeft er meer invloed, wie minder?

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wie komen er samen en in welk verband? Is er een bewust samengesteld team, met diverse expertises en vaardigheden, dat aan de slag is als katalysator? En/of een lossere groep, 'zwerm' of netwerk?
- Welke rol heeft de overheid in de aanpak van de maatschappelijke opgave? Zie de kwadranten die de NSOB hanteert ter inspiratie.



DE OPGAVE EN DE  
PARTIJEN ZIEN



DE PARTIJEN  
BIJEENBRENGEN



DE SAMENWERKING  
VORMGEVEN



SAMEN AAN HET WERK

## FACETTEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

### DE SAMENWERKING VORMGEVEN



#### TOELICHTING:

De samenwerking kan vele gezichten hebben: formeel of informeel, in vaste structuren of lossere verbanden, enz. Als partijen iets willen bereiken en elkaar nodig hebben, zullen zij de samenwerking in moeten vullen: hoe wordt de agenda bepaald en wat is de frequentie van de gesprekken? Wie heeft daarbij welke rol, en wordt (onafhankelijke) gespreksleiding vormgegeven? Hoe vindt de besluitvorming plaats? En welke resultaten willen de partijen behalen, en wanneer? De hamvraag is dus hoe partijen samen aan het werk gaan.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe verhouden de partijen zich tot elkaar? Zijn zij gelijkwaardig, is er sprake van formele relaties en spreken de deelnemers mede namens anderen?
- Welke gedeelde waarden en normen willen de partijen hanteren in de praktijk van het samenwerken?



DE OPGAVE EN DE  
PARTIJEN ZIEN



DE PARTIJEN  
BIJEBRENGEN



DE SAMENWERKING  
VORMGEVEN



SAMEN AAN HET WERK



## FACETTEN VAN OPGAVEGERICHT SAMENWERKEN

### SAMEN AAN HET WERK



#### TOELICHTING:

Hier komt alles bijeen: de partijen werken samen aan de gedeelde opgave. Werkenderwijs komen zij erachter wat werkt, en wat niet. Soms is een uitstapje naar een ander facet nodig: als de opgave toch niet helder is, of als zich nieuwe partijen melden die hun plek opeisen. De samenwerking krijgt vorm in de luwte, of juist onder grote druk. Nu komt het erop aan hoe de partijen omgaan met alles wat zij tegenkomen in de opgave.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe gaan de gesprekspartners om met wensen en signalen uit hun achterban of organisatie?
- Wat doen de deelnemers als het gesprek vastloopt?



DE OPGAVE EN DE  
PARTIJEN ZIEN



DE PARTIJEN  
BIJENBRENGEN



DE SAMENWERKING  
VORMGEVEN



SAMEN AAN HET WERK

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### THEMA TOELICHTING PAGINA 1 VAN 2

Opgavegericht werken is werken rondom vraagstukken die bijdragen aan het grotere goed: een maatschappelijk vraagstuk. Het is een fundamenteel andere manier van werken dan die met opdrachten waarbij een opdrachtgever vooraf zo specifiek mogelijk de opdracht omschrijft en waaraan de oplossing moet voldoen. Bij opgavegericht werken is dit per definitie niet mogelijk, omdat de opgave – laat staan de oplossing – nog geen vorm heeft; het hele proces gaat er juist om de opgave gaandeweg steeds meer met het team te verkennen.

Deze nieuwe manier van werken vraagt van professionals om op zoek te gaan naar de essentie van de opgave en zelf iets toe te voegen. Als team van professionals komen daardoor nieuwe perspectieven in zicht en vormt de groep een vorm van collectieve intelligentie ten aanzien van de opgave. Het proces van opgavegericht teamleren draait in essentie om het constant zoeken naar het juiste evenwicht tussen realiseren en leren. Werken aan de inhoud en reflectie op het proces wisselen elkaar daarbij continu af. Het leerproces van het team staat daarbij centraal.

Ook al kent opgavegericht teamleren geen lineaire aanpak of fasen van ontwikkeling, er zijn wel acht ankerpunten aan te wijzen met elk een andere vorm van leren.

#### IN DIT THEMA:



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

VERNIEUWEN ONDER DRUK

WAT HEBBEN WE TE DOEN?

WAT IS ONZE AMBITIE?

WAT IS ONZE NORM?

HOE DOEN WE HET NU?

WAT OOGSTEN WE?

WAAROM WERKT HET (NIET)?

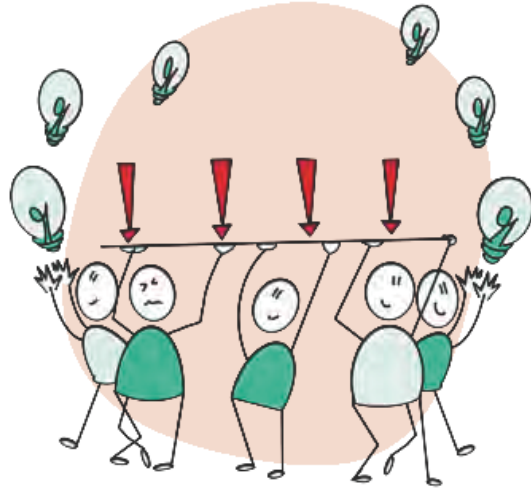
HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?

HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?



## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### VERNIEUWEN ONDER DRUK



#### TOELICHTING:

Als de druk hoog is, gaan we meteen aan de slag. We nemen geen tijd voor reflectie en komen al doende onderweg constant nieuwe uitdagingen tegen. Vooraf is geen plan gemaakt, omdat de opgave te onvoorspelbaar is, de uitdaging te innovatief, en er geen tijd voor lijkt te zijn. Leren vindt impliciet plaats:

- *bij de start:*  
om de klokken gelijk te zetten,
- *bij het vastlopen:*  
om weer op eenzelfde lijn naar het resultaat te komen,
- *bij het afronden:*  
om de opgedane inzichten te verzamelen en losse eindjes af te hechten.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wanneer is deze manier van werken de beste optie?
- Wat is voor jou de essentie van deze manier van werken?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### WAT HEBBEN WE TE DOEN?



#### TOELICHTING:

We kiezen ervoor om de tijd te nemen om samen af te wegen wat de nieuwe opgave van ons vraagt, wie we om tafel nodig hebben en hoe we goed werken. We willen niet alleen hard doorlopen, maar nieuwe manieren van werken ontwikkelen, door naar elkaars perspectief te luisteren. Heeft iedereen een gezamenlijk beeld van de opgave? Dit is een continu proces, omdat de meeste opgaven gaandeweg het proces scherper worden. De tijd daarvoor nemen verdient zich terug, je leert van elkaar.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wat is voor jou de essentie van deze manier van werken?
- Kun je dingen bedenken die jou weerhouden van het vormen van een gezamenlijk beeld van de opgave?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### WAT IS ONZE AMBITIE?



#### TOELICHTING:

Waar staan we samen voor? Hebben we hierover een gezamenlijk beeld? Zo niet, dan is het hoog tijd om de ambitie als team collectief te maken. Als team de opgave die achter de opdracht wegkomt, expliciet maken en in verbinding brengen met ieders persoonlijke ambitie, kan veel energie geven. Dit leerproces leidt tot congruentie en samenbinden van individuele ambities tot een collectieve ambitie.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wat is voor jou de essentie van deze manier van werken?
- Kun je dingen bedenken die jou weerhouden van het vormen van een gezamenlijke ambitie?



VERNIEUWEN ONDER  
DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT  
HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE  
TE DOEN?



HOE DOEN WE  
HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE  
INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE  
AMBITIE?



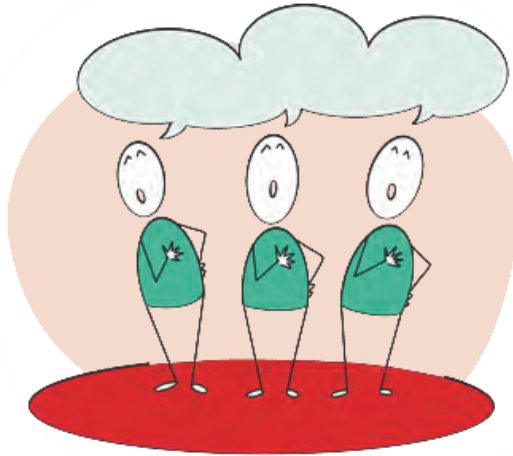
WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN  
NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### WAT IS ONZE NORM?



#### TOELICHTING:

Wanneer doen we het eigenlijk goed? Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua ethiek en energie? Dus hoe weten we dat we het niet alleen goed doen, maar ook het goede doen en met een goed gevoel? Vragen over wat goed werk is in de opgave die we te doen hebben, is de vraag die het meest onbeantwoord en impliciet blijft. Echter, zonder een norm heb je geen basis voor reflectie. Leren gaat hier over de wisselwerking tussen eigen gedrag en context in termen van wat wel en niet werkt.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wat vind jij belangrijk aan 'goed werk' definiëren?
- Wat kun je doen als je het als team niet eens wordt?



VERNIEUWEN ONDER  
DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT  
HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE  
TE DOEN?



HOE DOEN WE  
HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE  
INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE  
AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN  
NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### HOE DOEN WE HET NU?



#### TOELICHTING:

Hoe vinden we balans tussen voortgang boeken en ruimte maken om te reflecteren? Gaan we te snel, dan schiet de reflectie erbij in en verbeteren we niet meer. Reflecteren we teveel, dan staat de opgave te lang stil. Of de balans hiertussen in zicht blijft, is afhankelijk van de organisatiecultuur, de manier van leren en de mate van leiderschap.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Wat is voor jou het belang van het vinden van de balans tussen inhoudelijke voortgang en reflectie?
- Welke zaken helpen bij het vinden van de balans tussen inhoudelijke voortgang en reflectie?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?



## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### WAT OOGSTEN WE?



#### TOELICHTING:

We zijn vaak beter in opstarten, dan in afronden. Maar als het volgens plan gelopen is, dan is het goed dat te vieren. Expliciteren en vieren van wat we bereikt en geleerd hebben. Niet te lang na afronding. Waarop richten we de aandacht bij het terugkijken? Op wat er goed was, of waar we steken hebben laten vallen?

En voor wie doen we dat dan (individu, team of organisatie)?

#### CENTRALE VRAGEN:

- Vier jij successen?
- Hoe helpt dat?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?



## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### WAAROM WERKT HET (NIET)?



#### TOELICHTING:

Er zijn momenten in het werken aan de opgave dat je beter even een pas op de plaats kunt maken. Niet verder gaan met doen, maar onderzoeken wat er aan de hand is: waarom het boven of onder verwachting werkt. Tijd om te onderzoeken wat er aan de hand is. De ene keer blijkt er sprake van een kennishiaat, de andere keer is het ongrijpbaarder. Het is zaak hier, als de bevinding dat toelaat, zo dicht mogelijk bij de opgave te blijven.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Durf jij hetgeen minder werkte te benoemen? Vertel ...
- Kun je benoemen wat een versnelling veroorzaakte in het werken aan de opgave?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



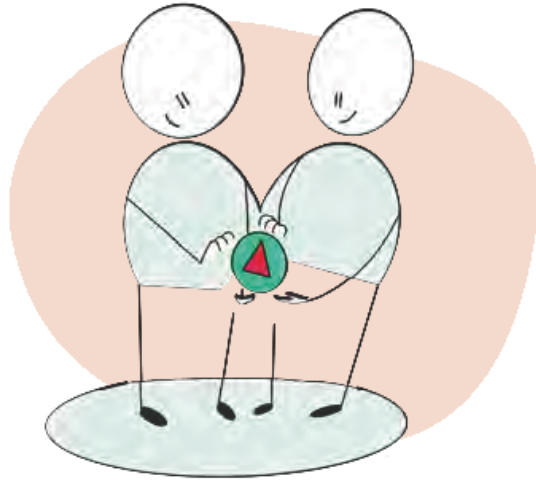
WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



#### TOELICHTING:

We houden ons bezig met het vastleggen en vasthouden van nieuwe werkwijzen en inzichten, door patronen te onderzoeken en daarbij aandacht te hebben voor eigenaarschap en creatieve spanning. We hebben iets nieuws ontdekt en willen dat vormgeven in onze manier van werken. Waar het hier om draait is het vastpakken van nieuwe inzichten en het vormgeven op een manier die ofwel helpt in de eigen praktijk of houvast geeft in andere praktijken.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Hoe zorg jij dat nieuwe inzichten 'landen' in de praktijk?
- Wat helpt daarbij, en wat niet?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



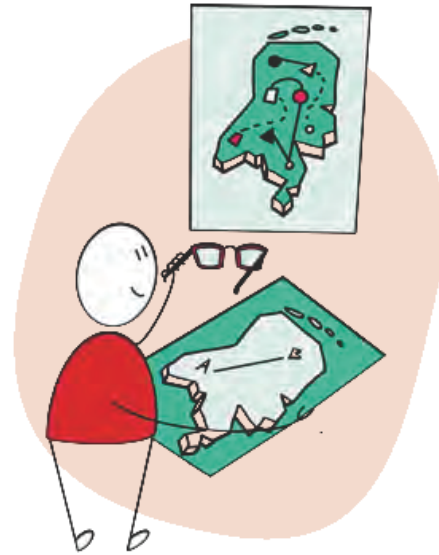
WAT OOGSTEN WE?



HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

## OPGAVEGERICHT TEAMLEREN

### HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?



#### TOELICHTING:

We merken dat we er met onze huidige manier van kijken simpelweg niet komen. We moeten fundamenteel van perspectief en aanpak veranderen om de opgave verder te brengen. Het is noodzakelijk om vorm te geven aan een radicaal nieuwe manier van werken. Transformatie is in de kern een individueel proces. Het vraagt om het aangaan van ongemak. Een vernieuwende blik op de opgave overdragen naar het team vergt het meenemen van het team in het proces dat je hebt doorlopen.

#### CENTRALE VRAGEN:

- Durf jij perspectieven die radicaal anders zijn, in te brengen in je team?
- Wat zijn obstakels daarbij, en wat helpt?



VERNIEUWEN ONDER DRUK



WAT IS ONZE NORM?



WAAROM WERKT HET (NIET)?



WAT HEBBEN WE TE DOEN?



HOE DOEN WE HET NU?



HOE GEVEN WE NIEUWE INZICHTEN VORM?



WAT IS ONZE AMBITIE?



WAT OOGSTEN WE?

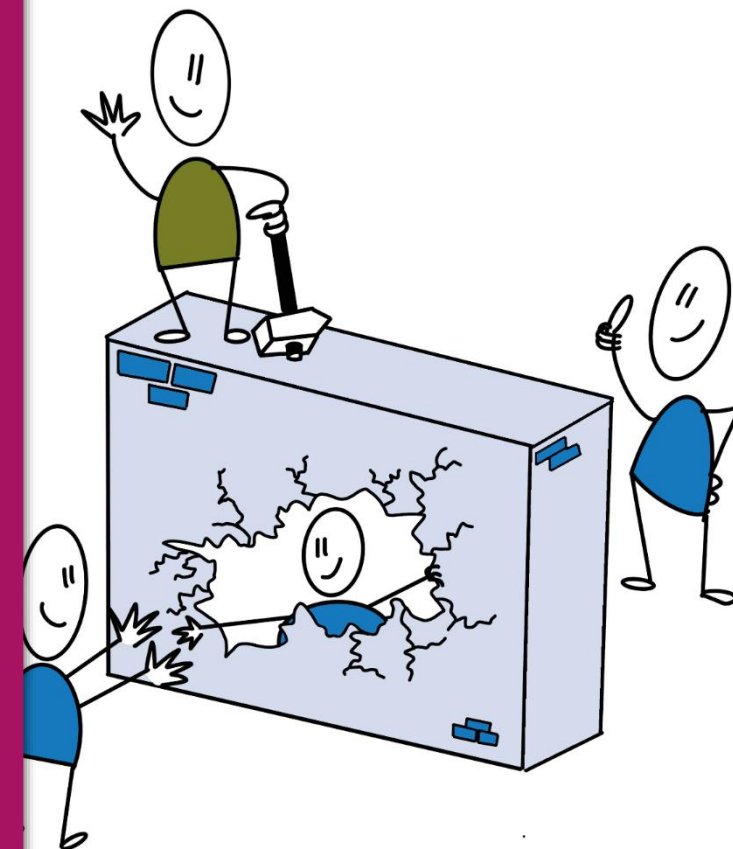


HOE ONTWIKKEL IK EEN NIEUW PERSPECTIEF?

## Grenzeloos Samenwerken

Veel van de opgaven in onze samenleving zijn zo ingewikkeld, dat ze niet meer alleen vanuit de losse ministeries kunnen worden opgepakt. Daarom is samenwerken over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen steeds vaker gewenst.

De beweging Grenzeloos Samenwerken wil de Rijksoverheid beter toerusten op het aanpakken van opgaven die de grenzen van een ministerie overschrijden. Dat doen we door goede voorbeelden bekend te maken en ervan te leren, managers en teams met elkaar te verbinden, te helpen om met belemmeringen om te gaan en nog veel meer.



KLIK HIER  
VOOR ONZE  
WEBSITE