



# Beelden van goed werk *in samenwerking*

Hoe doe je het goede als het spannend wordt?

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>	8 (Hoe) betrek ik de doelgroep bij de opgave? <i>Co-creatie met de doelgroep</i>	33
<b>Deel 1 Wat is goed werk in samenwerking?</b>	<b>5</b>	9 Omgaan met waardevolle, gevoelige informatie <i>Juiste inbreng op juiste moment</i>	36
<b>Deel 2 Kritische samenwerkingsituaties en beelden van goed werk: collectie 2021</b>	<b>10</b>	10 Wat als ik op de inhoud niet verder kom? <i>Keerpunt</i>	39
<b>Kritische samenwerkingsituatie en voorbeelden van Goed Werk</b>	<b>12</b>	11 Verder kijken dan de regel lang is <i>Je boerenverstand gebruiken</i>	42
1 Hoe krijg ik ze binnen mee? <i>De vierkante sneeuwbal aan het rollen brengen</i>	12	12 Hoe balanceer ik sturing en gelijkwaardigheid? <i>Spiegelen als onderdeel van advieswerk</i>	45
2 Hoe krijg ik de buitenwereld mee als het binnen nog onzeker is? <i>Lopen op dun ijs</i>	15	<b>Goed werk in de rol van (programma-)DG</b>	<b>48</b>
3 Hoe kom ik in samenwerking voorbij de intenties? <i>Zandbak</i>	18	13 Samen het hoofd koel houden	49
4 Een vreemde eend in de samenwerkingsbijt zijn <i>Vreemde eend met speelruimte</i>	21	14 Urgentie maakt ruimte	50
5 Hoe vind je je weg in meerstemmigheid? <i>Iedereen tot zijn recht laten komen</i>	24	15 The devil is in the detail	51
6 Wie pakt op wat (nog) bij niemand hoort? <i>Iemand moet het doen</i>	27	16 Van steekspel naar samenspel	52
7 Als men je kritische boodschap wel vraagt, maar niet wil horen <i>Je stem laten horen en de ruimte benutten die er is</i>	30	<b>Deel 3 Handreiking bij gebruik van het materiaal</b>	<b>53</b>
		<b>Over het projectteam</b>	<b>58</b>

# Inleiding

Steeds vaker werken we over de grenzen van teams, afdelingen en organisaties heen met elkaar samen aan opgaven. Met enkele individuen, in project- of programmateams, in coalities of allianties. Voor even of voor langere tijd. Een groot deel van ons werk is namelijk niet langer op te knippen langs de grenzen van afdelingen en organisaties. Voor veel vraagstukken moeten we verschillende disciplines en partijen bij elkaar brengen om ze aan te pakken en op te lossen.

Dat samenwerking nodig is, is eigenlijk geen vraag meer. Toch gaat het niet vanzelf goed. Je kent uit je eigen ervaring vast voorbeelden waarin de samenwerking met een andere organisatie of organisatieonderdeel stroperig verliep. Misschien botsten jullie manieren van kijken en werken iets te veel? Gelukkig zijn er ook steeds meer voorbeelden waarin de samenwerking wél goed loopt, waarin het meer oplevert dan de betrokkenen alleen hadden kunnen bereiken.

De beweging Grenzeloos Samenwerken wil de samenwerking binnen de rijksoverheid, en tussen de rijksoverheid en andere partijen helpen verbeteren. Daar zijn verschillende aanleidingen voor, denk bijvoorbeeld aan de toeslagenaffaire, de coronacrisis en andere grote (maatschappelijke) opgaven. Maar we doen dit ook vanuit de overtuiging dat de manier waarop wij samenwerken áltijd beter kan en dat we het aan de samenleving en elkaar verplicht zijn ons samenwerkend vermogen op een hoog niveau te brengen.

Er zijn veel manieren waarop je kunt werken aan een betere samenwerking over de grenzen van organisaties heen. Denk aan teamcoaching, goed gefaciliteerde project start-ups en reviews en het gebruik van instrumenten zoals het grenzeloos samenwerkspel. Nog een andere insteek, is die van het identificeren van 'kritische samenwerkingssituaties' en het ontwikkelen van 'beelden van goed werk' voor het omgaan met die situaties. Daar gaat dit boekje over.

Waar gaat dit in de kern om? We komen allemaal weleens in samenwerkingssituaties terecht waarvoor geen standaardoplossingen zijn, waar de betrokkenen verschillend tegenaan kijken en waarin de spanning soms flink kan oplopen. Dat vraagt om het maken van een goede afweging: wat vind ik - of wat vinden wij - nu goed werk? Beter worden in het herkennen van deze kritische situaties en in het maken van dit soort afwegingen, helpt bij het versterken van de samenwerking over grenzen heen.

In dit boekje laten we zien hoe deze insteek werkt. Het is een aanpak-in-ontwikkeling, die op dit moment op allerlei plekken wordt uitgetoetst en verbeterd (o.a. bij de inspecties, bij provincies, in de zorg en het onderwijs). Hierbij hebben we dankbaar gebruik gemaakt van het gedachtegoed en de ervaring van Manon Ruijters, hoogleraar aan de Vrije Universiteit, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner van Good Work Company. Onderzoek naar en begeleiding bij het komen tot 'goed werk' vormt een kern van haar werk.

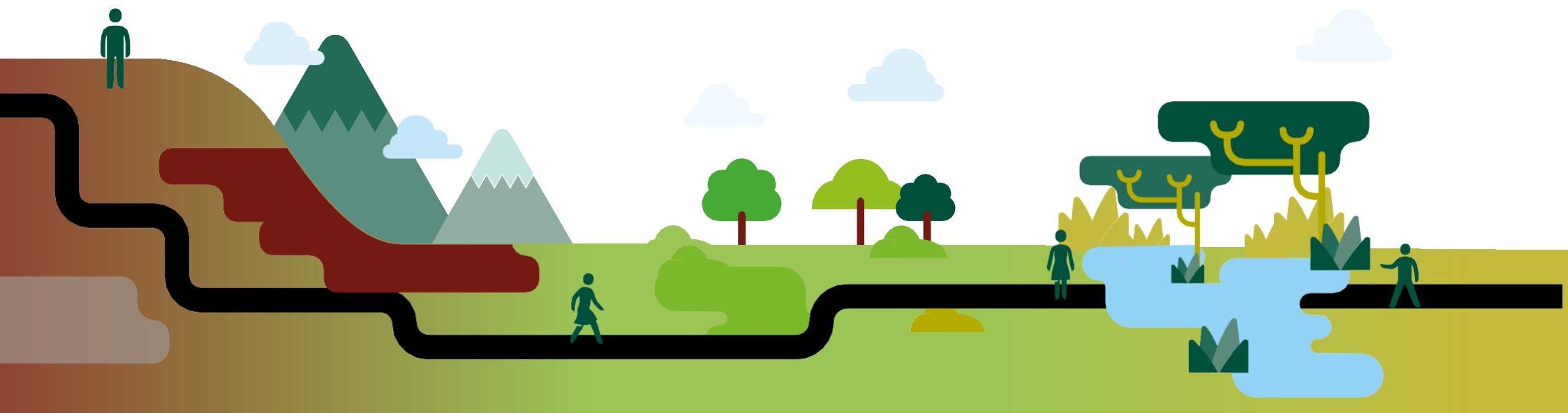
Dit boekje is een tussenproduct en ook een oproep aan jou. Al doende komen er meer kritische samenwerkingsituaties naar boven en breiden we met elkaar de collectie van beelden van goed werk steeds verder uit. Heb je suggesties voor verbetering of uitbreiding of wil je een team aanmelden om hiermee te werken, mail dan naar: [grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl).

## Leeswijzer

In [deel 1](#) gaan we wat dieper in op de achtergrond bij deze manier van kijken en op het concept van kritische samenwerkingsituaties en beelden van goed werk.

In [deel 2](#) beschrijven we een aantal kritische samenwerkingsituaties die we uit de praktijk hebben opgehaald, met daarbij behorende (voor)beelden van goed werk. [Deel 3](#) geeft een handreiking om met collega's het gesprek over deze situaties te voeren met behulp van dit materiaal.

*We wensen je veel plezier met lezen en toepassen!*



# Deel I Wat is goed werk *in samenwerking?*

Wanneer doe je het goed als je samen met professionals uit andere organisaties of organisatieonderdelen aan een opgave werkt? Wat is dan 'goed werk'?

Soms is dat heel helder en hoef je er nauwelijks over na te denken. Maar dat is lang niet altijd het geval en zeker niet als de belangen op spanning komen te staan of als je een hele andere kijk op de zaak hebt dan anderen. Dan zijn er geen eenduidige oplossingen of antwoorden meer over hoe goed te handelen. Op zo'n moment moet je (met elkaar) kunnen afwegen wat 'het goede' is om te doen.

## Lastig vast te pakken wat 'goed' is

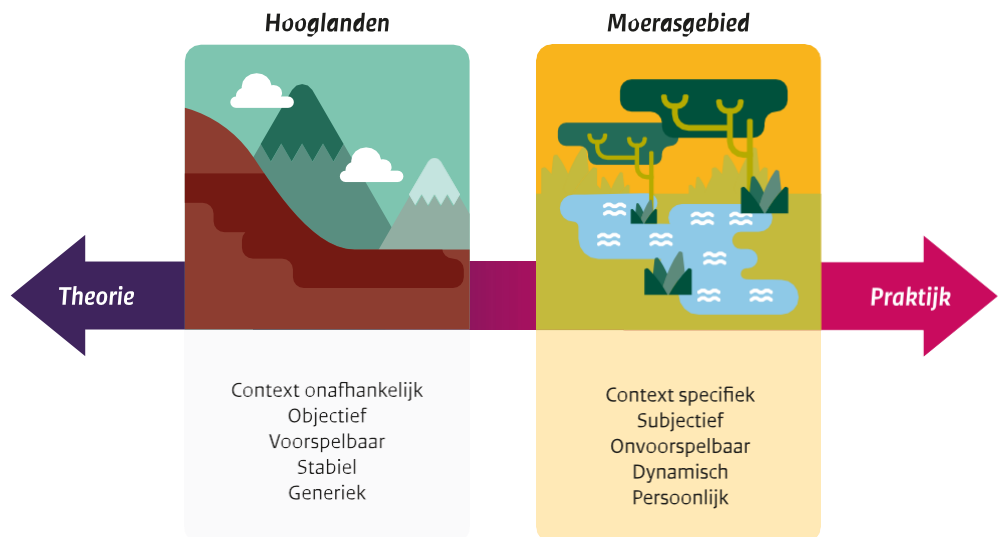
Het zou zomaar kunnen zijn dat je eens in de situatie bent geweest dat je een geweldig idee had waarvoor je andere organisaties warm wilde maken, maar dat die anderen daarvoor niet meteen op de banken gingen staan. Of dat je in een bijeenkomst met andere organisaties over informatie beschikte die je eigenlijk niet zomaar kon delen, maar die op dat moment wel heel veel had kunnen bijdragen. Wat deed je toen? Of wat zou je doen als je er nu in terecht zou komen?

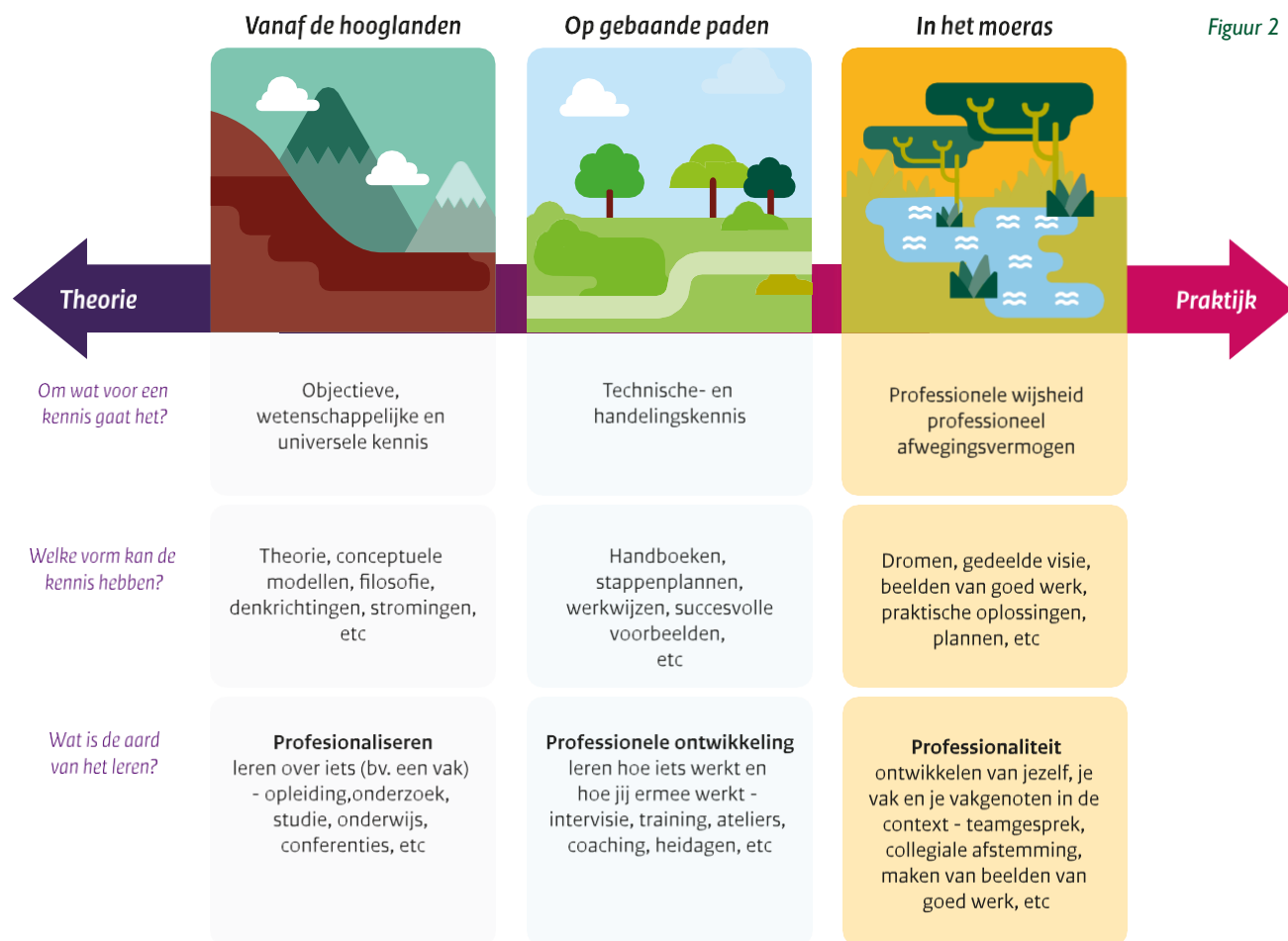
Voor deze vraagstukken zijn er geen enkelvoudige oplossingen of simpele antwoorden waar iedereen het ook in elke situatie over eens is. Natuurlijk, er zijn in elke functie wel regels, handboeken of procesbeschrijvingen die houvast bieden, maar die geven nog geen antwoord op wat je hoort te doen in elke denkbare situatie. Gelukkig ook maar, want dat zou leiden tot dikke documenten die niemand leest en die het zelf nadenken zouden uitschakelen.

## Van de hooglanden naar het moeras

Het goed omgaan met dit soort situaties, vraagt om het werken in het moment. Donald Schön, een belangrijk denker over professionaliteit, verwoordt dit mooi in de metafoor van de hooglanden en de moerasgebieden. De hooglanden staan daarbij symbool voor de theorie, de wetten en regels en de oplossingen die 'altijd en overal' gelden of waar zijn. De moerassige praktijk is echter weerbarstig en ziet er vaak anders uit dan in die theorie (of wet, kader, regel, etc) beschreven staat. Om het goede te doen in een situatie is een vertaalslag nodig van die theorie naar de praktijk.

Figuur 1 Verschillen tussen theorie (hoogland) en praktijk (moeras)





Figuur 2 Soorten kennis en ondersteunende activiteiten

Het is juist in die moerassige praktijk waar we houvast zoeken: in het moment waarop het moet gebeuren en waar je als professional het verschil kunt en moet maken. Dáár wordt 'goed werk' van je gevraagd. Het komt dan aan op je professionele afwegingsvermogen om te bepalen hoe je op dát moment moet handelen. Denk bijvoorbeeld aan het moment dat je andere organisaties wil

enthousiasmeren voor een idee of initiatief. Of dat je voelt dat het echte verbindende gesprek nodig is tussen partijen, maar dat de anderen daar even niet op zitten te wachten, omdat ze andere standpunten en belangen hebben. Dat zijn situaties waar niet één of een best antwoord voor bestaat.

## Ontwikkeling van professionaliteit in de praktijk

Het onderscheid tussen de hooglanden en het moeras gaat dus over het verschil tussen theorie en praktijk. Tussen algemeen geldende modellen en concrete situaties. Daartussen bevinden zich de gebaande paden, bijvoorbeeld in de vorm van stappenplannen en succesvolle voorbeelden die zijn gemaakt in een poging om vanuit de abstracte theorie naar de praktijk te komen. Ook die helpen ons echter niet altijd, omdat ze nog steeds niet precies passen in elke situatie. Bovendien geldt daarbij dat die gebaande paden op een gegeven moment niet goed meer kunnen blijken te werken. Dan komt het uiteindelijk dus toch aan op onze afwegingen in de praktijk.

Het gaat om het ontwikkelen van onze professionaliteit in samenwerken, in de praktijk waarin we werkzaam zijn. Dat wordt vaak ondersteund in de vorm van *professionalisering*, bijvoorbeeld via opleidingen en trainingen. Professionalisering leidt echter niet zomaar tot professionaliteit: leren óver samenwerking in een opleiding maakt je nog geen goede samenwerker. Ook werken aan je *professionele ontwikkeling* is onvoldoende, omdat daar de focus ligt op het ontwikkelen van jezelf in een beroep, vak of rol, maar vaak nog niet in de context.

*Professionaliteit* gaat over het ontwikkelen van jezelf, je beroep, vak of rol, samen met collega's, in de moerassige praktijk van alledag. Daarbij gaat het erom in elke situatie opnieuw en met elkaar te zoeken naar wat goed is (excellent), goed doet (ethisch) en goed voelt (energiek) voor die specifieke situatie. Dat vraagt dat je eigen afwegingen kunt maken en tegelijkertijd met anderen afstemt en gezamenlijk bepaalt wat goed werk is. Soms vraagt dat om het inleveren van (een stukje van) jouw eigen gelijk en vrijheid om samen verder te komen. Professionaliteit in samenwerken is dan ook zowel individueel als collectief van aard.

## Goed werk in kritische samenwerkingssituaties

Al een paar keer is de term 'kritische situatie' gevallen. Die zijn er in allerlei soorten en maten en voor allerlei beroepen en rollen. In dit boekje hebben we het specifiek over 'kritische samenwerkingssituaties' en ook specifiek over 'grenswerkers'. Maar wat bedoelen we hiermee?

*Grenswerkers* zijn mensen voor wie de samenwerking over grenzen van organisaties, teams en disciplines heen essentieel is om een goed resultaat te bereiken. In de praktijk hebben ze soms specifieke functie- of roltitels, zoals opgavemanager, coalitiebouwer, verbinder. Soms ook zijn het (beleids)adviseurs of projectleiders bij wie je het niet aan de functietitel kunt afleiden maar wel aan de manier waarop ze hun rol vervullen in de praktijk.

Gemeenschappelijk is dat ze de binnenwereld van hun eigen organisatie en de buitenwereld van andere partijen en personen proberen te verbinden, bijvoorbeeld bij het werken aan een (maatschappelijke) opgave. En daarbij verbinden ze ook verschillende manieren van kijken, denken en werken.

*Kritische samenwerkingssituaties* zijn situaties waarin het er echt op aankomt in een samenwerking, waarin er geen duidelijke regels, voorschriften of enkelvoudige antwoorden zijn voor hoe dan te handelen en waarin van je gevraagd wordt om zorgvuldig, en vaak ook met elkaar, af te wegen wat het goede is om te doen. Anderen zouden zomaar andere afwegingen kunnen maken dan jij en dus ook tot andere oplossingen en handelingen kunnen komen.



### Een paar voorbeelden:

- Het punt dat je van vrijblijvend contact overgaat naar een meer formele vorm van de samenwerking. Wat is nu precies het moment dat je die overstap maakt? Welke afwegingen maak je dan in je rol als grenswerker om die overstap te maken? Welke dilemma's kom je tegen? Welke oplossingen kiezen andere grenswerkers in die situatie?
- Je hebt allerlei partijen in de buitenwereld enthousiast gemaakt voor een bepaalde opgave en daarvoor al commitment gecreëerd, waarna er in je eigen organisatie iets gebeurt waardoor je teruggefloten wordt. Hoe ga je dan verder?
- Je hebt gevoelige informatie die je niet zomaar met anderen buiten je organisatie mag delen, maar die de samenwerking wel kan maken of breken. Wat doe je op zo'n moment?

### Van voorschriften naar verhalen

Een gebruikelijke benadering is om voor dat soort situaties op zoek te gaan naar 'geleerde lessen', 'succesfactoren' of 'best practices'. Gebleken is echter dat het niet zo eenvoudig is om daar echt zelf van te leren en je de les, tip of succesfactor eigen te maken. Het delen van de ervaring heeft wel invloed, maar inzichten komen pas echt in beweging als je zelf voor soortgelijke situaties staat. Je leert meer van de puzzel waar je zelf voor staat, dan van een geleerde les die je op een presenteerblaadje wordt aangereikt en vaak ook zo voor de hand liggend klinkt.





Wij geloven erin dat het helpt om verhalen te maken aan de hand van concrete praktijksituaties waarin de complexiteit van samenwerking voelbaar is. Geen verhalen die voorschrijven wat je moet doen, maar verhalen die grenswerkers houvast geven om het gesprek te voeren over wat zij goed werk vinden. Stof die aanzet tot denken over wat eenieder zou doen in soortgelijke (toekomstige) situaties. In dit boekje hebben we een aantal van die kritische samenwerkingssituaties beschreven. Die hebben we afgeleid uit allerlei gesprekken met grenswerkers.

### Samenvattend: wat is nu de kern?

Als grenswerker krijg je te maken met allerlei kritische samenwerkingssituaties:

- waar geen regels, instructies of beste oplossingen voor zijn hoe te werk te gaan maar waar het er wel op aan komt (het doet ertoe);
- waar regels, instructies of ideeën en opvattingen van anderen in strijd kunnen zijn met wat jij belangrijk vindt in die specifieke situatie;
- waar de kwaliteit van het werk en het succes van de oplossing (mede) wordt bepaald door hoe jij persoonlijk handelt.

Voor dit soort momenten zijn geen handboeken of leidraden beschikbaar die je vertellen wat je moet doen. Succesverhalen, tips of voorschriften helpen maar beperkt. Sterker nog: wat goed is om te doen zal per context en situatie waarschijnlijk verschillen. Verschillende mensen zullen verschillende afwegingen maken.

Bij het ontwikkelen van je professionaliteit helpt het om:

- kritische samenwerkingssituaties die je kunt tegenkomen te (leren) herkennen met daarbij de overwegingen, puzzels en inzichten hoe anderen hebben gehandeld;
- met elkaar te verdiepen op de kenmerken van de kritische situaties en te onderzoeken wat daarin goed handelen is en elkaar daarin proberen te vinden.

Het materiaal dat we aanreiken laat zien wat anderen doen, maar biedt naast inzicht ook denkstof en oefenstof voor jezelf. Door hiermee aan de slag te gaan, ben je expliciet bezig met de vraag wat goed samenwerken voor jou betekent. Beelden van goed werk dragen zo bij aan meer begrip en professionaliteit.

### Meer lezen?

In haar boek *Queeste naar goed werk – over krachtige professionals en lerende organisaties* (2018) gaat Manon Ruijters dieper in op deze thematiek. Een verkorte versie daarvan vind je in haar oratie *Leren in verandering – over lerende organisaties, professionele teams en goed werk* (2017). Dit boekje kun je [hier downloaden](#).

In het boekje *Samen op zoek naar goed werk – professioneel framen van de teamopgave* (2021) van Tom van Oeffelt, Manon Ruijters e.a. vind je meer achtergrond over beelden van goed werk en hoe je hiermee kunt werken in teams. De vraag die hierin centraal staat: hoe kan een team samen bepalen wat goed werk is in de klus die voorligt? Dit boekje kun je [hier downloaden](#).

# Deel 2 Kritische samenwerkingssituaties en beelden van goed werk: collectie 2021

In gesprekken met grenswerkers zijn we op zoek gegaan naar kritische samenwerkingssituaties en hebben we opgetekend wat hun beelden van goed werk zijn in deze situaties.

We verwachten dat die situaties herkenbaar zijn voor mensen die ook een rol als grenswerker vervullen. Ze zijn uniek in de keuzen die grenswerkers maken in het moment, maar minder uniek in hun aard: iedereen komt er vroeger of later in terecht. In de beschrijvingen voel je – als het goed is – dat er meerdere manieren zijn om ermee om te gaan, dat je niet zomaar een antwoord uit je mouw schudt en dat anderen waarschijnlijk tot een ander antwoord of handelswijze komen. Maar als je erover nadenkt en teruggaat naar eerdere ervaringen met een soortgelijke situatie, dan kom je (hopelijk) wel tot ‘een beeld van goed werk’: jouw idee over wat het goede is om te doen.

In de praktijk zal moeten blijken in hoeverre het ook echt gaat om kritische samenwerkingssituaties: worden ze breed herkend als situaties waarop het spannend wordt en waarvoor je goed moet afwegen? Ook willen we het aantal beelden per situatie verder gaan uitbreiden, om zo meer gespreksmateriaal te krijgen.



In dit boekje zijn in totaal 12 kritische samenwerkingssituaties opgenomen. Deze situaties worden steeds in een paar zinnen omschreven. Dit is op zo'n manier gedaan dat je er je eigen praktijk in kunt herkennen, als je in een soortgelijke context werkt.

Per kritische samenwerkingssituatie doen we ook een aantal uitspraken over wat aspecten van goed werk zouden kunnen zijn en wat je daarin zoal kan afwegen, vanuit de volgende vijf perspectieven:



### Handelingen

wat kun je zoal doen en welke vaardigheden heb je hierbij nodig?



### Kennis

welke kennis (in de brede zin van het woord) heb je hierbij nodig?



### Identiteit

hoe wil je jezelf laten zien en gekend worden als grenswerker?



### Waarden en deugden

wat vind ik hierbij belangrijk?<sup>1</sup>



### Vrijheid

welke ruimte heb je in denken en handelen bij het maken van keuzes?

Met nadruk zeggen we dat dit suggesties zijn. De uitdaging is om je éigen afwegingsvermogen te voeden, praktisch wijzer te worden en je voor te bereiden op de lastige situaties die voor je liggen. Door de mogelijke verschillen op te zoeken in hoe collega's omgaan met soortgelijke situaties, ontwikkel je een eigen, stevig repertoire.



### Beeld van goed werk

Eén (voor)beeld van goed werk. De beelden van goed werk hebben een specifieke structuur:

#### **Pakkende titel**

een kort typerend zinnetje of een kernwoord

#### **Kenmerkende ervaring**

een kort verhaaltje dat je meeneemt naar het moment

#### **Beeld van goed werk**

een uitleg van wat volgens deze persoon in die specifieke situatie goed werk was

#### **Afbeelding**

een plaatje dat de essentie van het beeld van goed werk of van de kenmerkende ervaring visualiseert

<sup>1</sup> Waarden en deugden zijn twee verschillende dingen. Waarden weerspiegelen een cultuur in termen van goede normen die de meerderheid van die bepaalde cultuur deelt. Deugden weerspiegelen de eigenschappen van mensen die de basis leggen voor moreel goed handelen. Bij deugden gaat het om het zoeken naar het gulden midden tussen twee ondeugden, bijvoorbeeld: moed, als gulden midden tussen lafheid en roekeloosheid. Voor het gemak kan gekozen worden voor 'waarden', maar het is interessanter om beide te betrekken. Verderop in dit boekje hebben we een deugdenlijst opgenomen.

## Hoe krijg ik ze binnen mee?

Als trekker van een opgave, dossier of project op de grens tussen organisaties kun je in situaties terechtkomen waarin het potentieel van een idee nog niet wordt (h)erkend in de eigen organisatie, terwijl de andere organisaties die erbij betrokken zijn het wel omarmen. Het idee botst bijvoorbeeld aan tegen de heersende normen, opvattingen, kennis, processen, systemen of manieren van werken in de eigen organisatie. Er kunnen ook vraagtekens zijn ten aanzien van het potentiële succes of de (politieke) haalbaarheid van het idee. Tevens kan er bijvoorbeeld discussie zijn of de activiteit wel tot de (kern)taken behoort. Dat kan leiden tot weerstand en onbegrip tegen het nieuwe idee of zelfs tegen jou zelf. Hoe kom je nu goed verder?



## I. Perspectieven



### Handelingen

Je toont begrip voor de eigen organisatie, vecht daar niet tegen maar beweegt mee zonder te buigen. Je ontwikkelt begrip voor uiteenlopende belangen en kunt deze met elkaar verbinden. Je bent in staat de kracht van de andere organisaties in te zetten, bijvoorbeeld door individuele relaties tussen betrokkenen te gebruiken. Denken in meerdere oplossingsrichtingen helpt hierbij. Je hebt de vaardigheid om te gaan met een gebrek aan steun of met weerstand. Je kunt schakelen tussen inhoud, proces en relatie.



### Kennis

Het helpt hierbij kennis te hebben van social defenses oftewel afweerreacties of angsten bij mensen (bijvoorbeeld over het aangaan van vernieuwing, over de onzekerheid over hoeveel werk het gaat kosten, over wat het van de organisatie vraagt of over risico's) en de rol die deze kunnen spelen in deze situatie. Kennis van de context en processen van de eigen organisatie, zowel formeel (bijvoorbeeld: wat zijn de manieren van werken, etc) als informeel (bijvoorbeeld: hoe lopen de hazen, etc), is eveneens zeer behulpzaam.



### Identiteit

Je bent stevig geankerd in de eigen organisatie en laat je niet meteen van de wijs brengen, durft tegen de stroom in te zwemmen, staat voor het idee (of: de opgave, het dossier, project, etc). Je laat zien dat je vanuit de eigen organisatie kan identificeren met het idee en hoe je dat kan doen. Je denkt dus juist vanuit het perspectief van de eigen organisatie, zodat je aansluiting vindt bij de collega's die je mee wil krijgen in het idee.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld loyaliteit, begrip, geduld, doorzettingsvermogen en moed.



### Vrijheid

Of het idee een goed idee is en of je ruimte krijgt, wordt in eerste instantie gewogen tegen de heersende normen, opvattingen, kennis, processen, systemen en manieren van werken in de eigen organisatie en de mate waarin die werken. De staande organisatie heeft dus de macht. Het is zaak dat te omarmen en er niet tegen te vechten, want dat verlies je meestal. Onderzoek waarom het idee in déze situatie zou kunnen werken en probeer daar mensen in mee te nemen. Kijk naar de mogelijkheden die er wél zijn en degenen die deze mogelijkheden kunnen openen.



# De vierkante sneeuwbal aan het rollen brengen

## Kenmerkende ervaring

“Mijn ministerie moet vanuit financieel oogpunt meer samenwerken met bedrijven en andere overheden. Bij het realiseren van deze samenwerking liepen we regelmatig tegen weerstand vanuit onze eigen interne organisatie aan. Ik kreeg de opdracht om de interne organisatie meer adaptief-minded te maken. Hiervoor heb ik een traject opgezet en aan de collega's gevraagd: 'Wat staat er in de weg om adaptief te zijn en wat kunnen we hieraan doen?'. Er ontstond een waslijst van oorzaken wat hen tegenhield. De collega's zagen een enorme en onmogelijke opgave van een baas en 15 collega's die ze moesten overtuigen om bijvoorbeeld het inkoopproces, contractvormen of financiering aan te passen. Het traject werd veel groter dan oorspronkelijk mijn bedoeling was. Hoewel ik ervan baalde, heb ik uiteindelijk de stekker uit deze aanpak getrokken. Toen ik daarna dezelfde collega's vroeg mee te denken over hoe we vanuit kleine, concrete praktijkvoorbeelden het wél konden realiseren, ontstond er ruimte. Deze voorbeelden hebben we als best practices in de interne organisatie geïmplementeerd, waardoor nu heel langzaam steeds meer mogelijk is.”

## Beeld van goed werk

Voor Jeroen is het niet erg als je een keer een verkeerde inschatting maakt, zolang je daar wel eerlijk over durft te zijn en conclusies aan verbindt. Door de stekker uit een traject te trekken en vervolgens open te staan voor een alternatieve aanpak, lukt het Jeroen uiteindelijk wel om de ingewikkelde, vierkante sneeuwbal aan het rollen te brengen. Daarvoor is veel geduld nodig. Je verandert niet ineens een intern systeem. Ook al zou Jeroen dat graag willen.





# Hoe krijg ik de buitenwereld mee als het binnen nog onzeker is?

Het kan gebeuren dat je in de buitenwereld op pad gaat met een geweldig nieuw idee, dat in je eigen organisatie nog niet stevig is geankerd. Je wilt andere mensen en organisaties overtuigen of verleiden mee te doen. Belangrijke voorwaarden zoals (financiële) middelen, beleidskaders of politiek draagvlak zijn echter nog onzeker of onduidelijk. Dat kan betekenen dat je nog geen harde uitspraken kunt doen of afspraken kunt maken over zaken als tijd en geld. Jouw eigen organisatie kan eigenlijk nog niet daadwerkelijk instappen. Bij de partners kan dit leiden tot onbegrip, twijfel en frustratie. Het kan ook je betrouwbaarheid als persoon en als organisatie in het geding brengen. Kunnen ze echt wel van je op aan? Wat is hier goed om te doen?





## 2. Perspectieven



### Handelingen

Je kunt werken met een idee als lonkend perspectief en daarbij helderheid creëren over de onzekerheden die daarom heen hangen. Duidelijk zijn over wat je waar kunt maken en wat (nog) niet, en waar je invloed ligt. Je bent in staat een coalitie te bouwen van mensen en organisaties die gaan geloven in de haalbaarheid van het idee, maar die ook kunnen omgaan met het feit dat het een zoekende en onzekere fase is. In het nieuwe netwerk kun je de partijen uit de buitenwereld in verbinding brengen met (sleutel)spelers uit de binnenwereld. Elkaar goed op de hoogte houden en samen bespreken hoe de onzekerheid die er bestaat te hanteren, wellicht door het ontwikkelen van scenario's of alternatieve oplossingen. Ruimte geven om niet in te stappen.



### Kennis

Dit vraagt kennis van toekomstige ontwikkelingen in het betreffende beleids- of speelveld, met een visie op de betekenis daarvan. Kennis van de relevante actoren in het netwerk, je gesprekspartners, en bij voorkeur ook hun visie en positie ten opzichte van deze ontwikkelingen (wat is voor hen belangrijk, hoe werkt het voor hen?). Je er bewust van zijn welke rol je zelf in deze situatie kan innemen (bijvoorbeeld aan de hand van de rollen van de overheid in het NSOB-model). Kennis van de besluitvormingsprocessen binnen de eigen organisatie en de belangen die daarin een rol spelen. En ook begrip van de 'taal' van de partners.



### Identiteit

Je identificeert je als eerste met de opgave waarvoor je staat en het netwerk dat hiervoor nodig is. Je hebt een geloof in de noodzaak (en haalbaarheid) van het nieuwe idee en bent bereid hiervoor leiderschap en positie te nemen (je nek uit te steken). Je zet door onder onzekere omstandigheden, bent te vertrouwen in wat je toezegt en maakt het niet mooier dan het is.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld openheid, eerlijkheid, moed (naar binnen en naar buiten) en idealisme.



### Vrijheid

De vrijheid zit in het idee, de kracht daarvan en wat je ervan kunt maken. De beperking zit in het niet altijd naar dit idee kunnen handelen. De uitkomst is onvoorspelbaar, je maakt met elkaar spelregels over het idee en de samenwerking terwijl je aan het spelen bent. Als je zelf een stevige en onafhankelijke positie inneemt (ook ten opzichte van je eigen organisatie), realiseer je dan dat je gesprekspartners zich mogelijk minder vrij voelen en dan niet meteen het gevoel hebben dat ze als gelijkwaardige partners aan tafel zitten. Het helpt wanneer je expliciteert vanuit welke rol en mogelijkheden je er zit. Iedere condities zijn nog onzeker of onduidelijk, maar wel van invloed op de handelingsruimte. Omgekeerd zou hetgeen je aan samenwerking weet te creëren ook weer van invloed kunnen zijn op de voorwaarden ('als die partij meedoet, dan...').



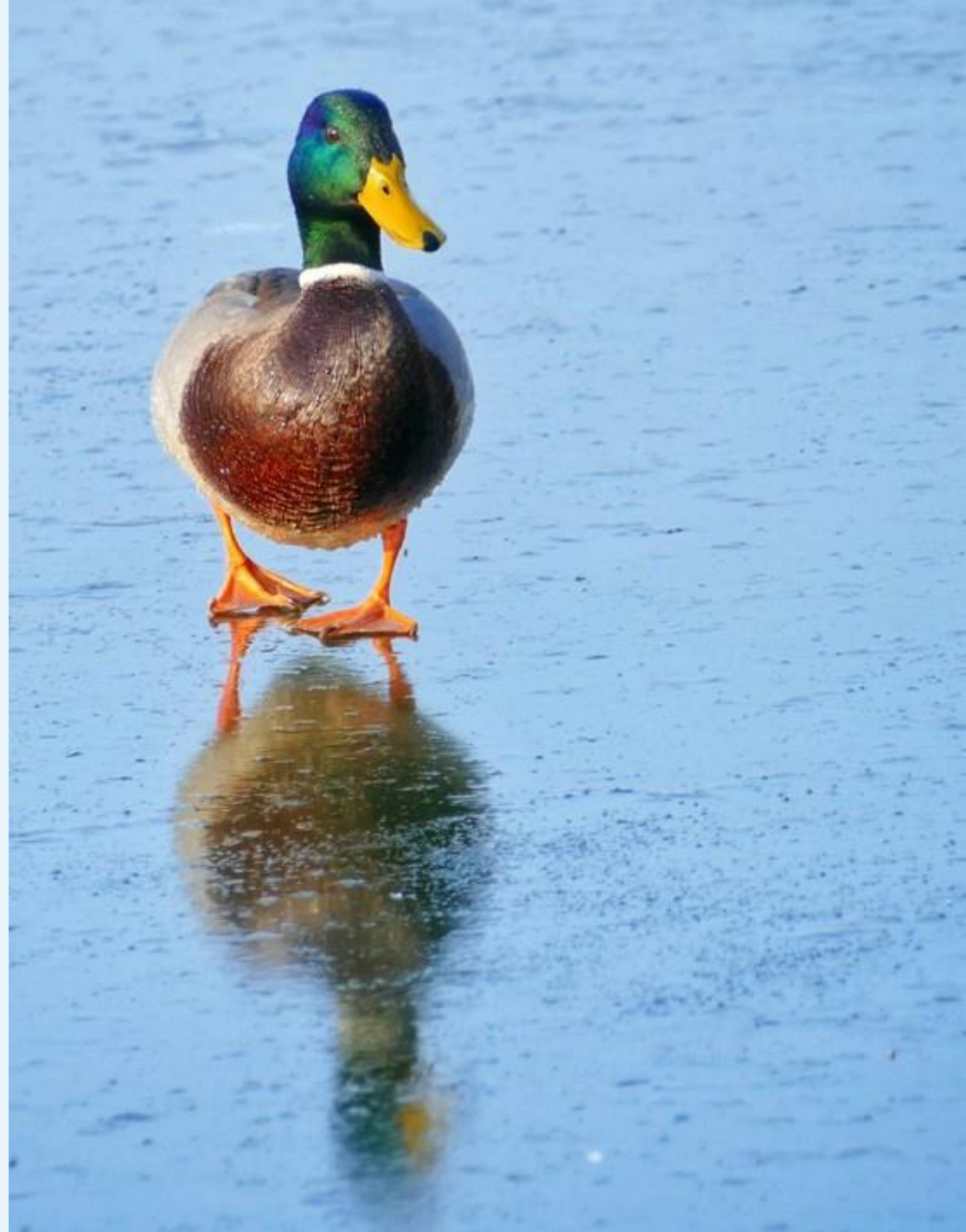
# Lopen op dun ijs

### 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 gecommitteerd dat ik de gemeenten ging betrekken maar was afhankelijk van honderd radartjes 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 en 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.”

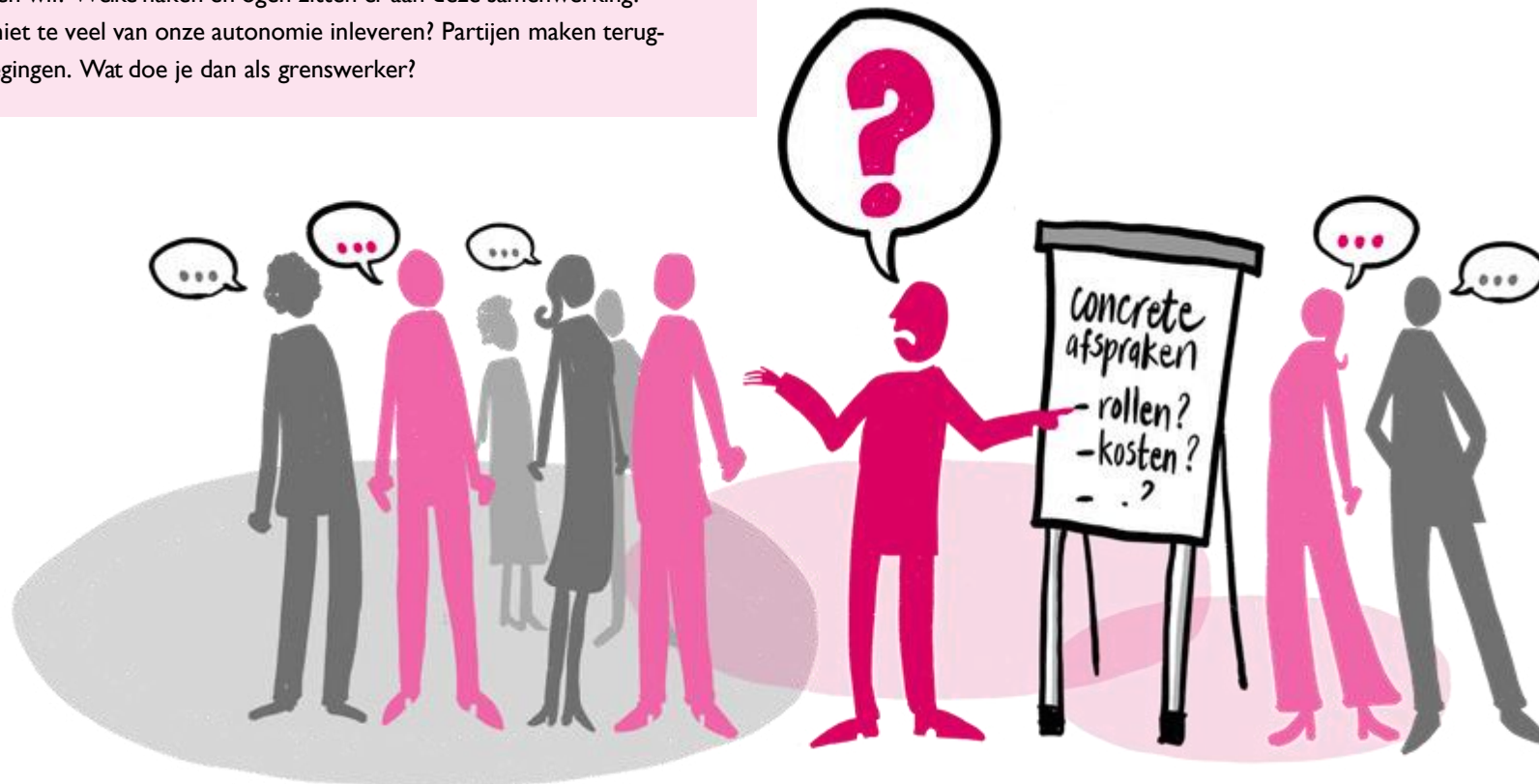
### Beeld van goed werk

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 níet in te stappen, bouwt ze aan gezamenlijke 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.



## Hoe kom ik in samenwerking voorbij de intenties?

De eerste verkenningen van een samenwerking over de grenzen van een organisatie heen gaan vaak prima. Ze zijn vrij onschuldig, het kan nog alle kanten op, je bent nergens toe verplicht en je kunt nog vrij gemakkelijk terug als het niet bevalt. Maar er komt een punt waarop de vrijblijvendheid eraf gaat. Je moet met elkaar een stap verder gaan en zaken concreet maken. Wat willen we samen bereiken en wat komt iedereen brengen en halen? Hoe verdelen we de rollen en de kosten, etc? Bij dat concreet maken kan er spanning ontstaan. Zitten de goede spelers aan tafel? Is dit wel echt wat iedereen wil? Welke haken en ogen zitten er aan deze samenwerking? Moeten we nu niet te veel van onze autonomie inleveren? Partijen maken terugtrekkende bewegingen. Wat doe je dan als grenswerker?



### 3. Perspectieven



#### Handelingen

Dit vraagt heen en weer pendelen tussen de kracht van het idee en de belangen van de betrokkenen. Bij elkaar brengen en expliciteren van de belangen en wat eenieder komt brengen en halen. Expliciteren van de rol en hoedanigheid van waaruit iemand aan tafel zit (bv. waar gaat iemand wel en niet over, wat kan iemand wel en niet toezeggen?). Commitment creëren door het te verbinden aan persoonlijke drive. Naast formele afstemming kun je ook informele wegen bewandelen. Zo nodig schakel je de goede spelers in die het proces een zetje in de goede richting kunnen geven.



#### Kennis

Kennis van procesmanagement is hierbij onontbeerlijk. Het vraagt ook kennis van relevante kaders vanuit de betrokken organisaties (beleidskaders, bedrijfsvoering, governance, etc). Je snapt wie je nodig hebt om van een (vage) ambitie naar een (concreet) commitment te gaan. Kennis van multiple team membership is behulpzaam: mensen stappen vaak eerst op enthousiasme in en pas in tweede instantie – als het concreter wordt – komt besef hoe dat te verhouden tot de (vele) teams waaraan men al deelneemt.



#### Identiteit

Je identificeert je zowel met de mensen als met de inhoud van de opgave, de zaak. Je voelt in dat het concreet maken echt even lastig kan zijn en dat vraagt dat je soms hard op de zaak bent, maar zacht op de mens.



#### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld openheid (achterste van de tong), empathie, saamhorigheid en nuchterheid (boter bij de vis).



#### Vrijheid

Alles wat de opgave verder brengt, telt. Je kunt anderen niet dwingen in te stappen, je kunt wel het proces zo vormgeven dat de kans vergroot wordt. Daarvoor staat je een breed arsenaal aan mogelijke interventies ter beschikking. De invloed die je krijgt om te sturen, is de invloed die je gegund wordt. Hou er rekening mee dat de werkelijke besluitvorming over doorgaan of stoppen bij anderen kan liggen dan degenen die aan tafel zitten (afhankelijk van de governance van de betrokken organisaties).





### 3. Beeld van goed werk

## Zandbak

### Kenmerkende ervaring

“Defensie zag een mooie kans om te participeren in een lokale H2 duurzaamheidscoalitie met een kazerne terrein. Tijdens een hele mooie ateliersessie met gemeenten, ondernemers en Defensie ontstond bij iedereen een positieve flow en spraken we de intentie tot samenwerking naar elkaar uit. Toen het concreet werd en Defensie hoorde dat we daadwerkelijk waterstof in die regio konden opslaan op onze kazerne, ontstond een enorme ‘mailtrail’ waarin de ene interne dienst de ander ging overtuigen waarom het eigenlijk toch niet kon. Met opmerkingen zoals ‘Waarom doen we dit?’, ‘Dit is moeilijk’ en ‘Is dit wel rechtmatig?’. Na het lezen van dit alles heb ik echt even achter mijn computer zitten schelden, want ik had het gevoel dat we weer terug bij af waren. We spreken met elkaar af dat we willen samenwerken en dan is het allemaal fantastisch, maar als het concreet wordt dan blijken oude organisatie reflexen toch erg hardnekkig. Dat is soms behoorlijk frustrerend. Ik heb toen een aantal leidinggevendenden en commandanten gebeld en hulp gevraagd om duidelijk aan te geven bij hun mensen dat ze niets onrechtmatigs doen en veiligheid van kazerne en personeel altijd voorop staat, maar dat we wel ruimte moeten geven aan onderzoek. Na deze hulpvraag en hard werken aan de relatie lukte het gelukkig weer om iedereen aan boord te krijgen, waarbij ik nu zie dat iedereen is ingestapt en we in de regio samen écht het verschil aan het maken zijn.”

### Beeld van goed werk

Jeroen ziet vernieuwing als een soort zandbak waarin partijen bij elkaar komen rond een gemeenschappelijk doel, eerlijk zijn over elkaars belangen en hun eigen zorgen, maar altijd zoeken hoe ze elkaar kunnen versterken vanuit hun eigen kracht en competenties. Als deze spelers denken dat er echt een gezamenlijk initiatief gestart kan worden, dan brengt iedere partij dit terug in hun reguliere proces en bij hun achterban en volgt het de lijnen en de besluitvorming van de organisatie. Door de eigen organisatie vroegtijdig te erkennen en te betrekken krijgen de spelers in de zandbak vanuit hun eigen organisatie juist de ruimte en het vertrouwen om te pionieren.

## Een vreemde eend in de samenwerkingsbijt zijn

Wanneer je aan opgaven over de grenzen van organisaties heen samenwerkt, kun je in situaties komen waarin wie jij bent en wat je meeneemt aan inzichten, ervaringen en achtergrond sterk verschilt van de anderen. Je bent de zogenaamde 'vreemde eend in de bijt'. Het buitenbeentje. Op sommige momenten werkt dat heel verrijkend, omdat je iets inbrengt dat er nog niet is en dat mooi aanvult. In andere situaties voel je dat het ongemak en spanning met zich meebrengt. Verschillen worden impliciet of expliciet gemarkeerd, je krijgt het gevoel dat je niet serieus genomen wordt of zelfs niet geaccepteerd wordt om je 'anders zijn'. Herken je dat bij jezelf en wat zijn jouw afwegingen als je in zo'n situatie terecht komt?



## 4. Perspectieven



### Handelingen

Deze situatie vraagt erom dat je bewustzijn en stevigheid ontwikkelt ten aanzien van je eigen kleur, je eigen identiteit. Je kunt interpreteren of wat er gezegd wordt iets persoonlijks is, of dat het gaat over de institutie waar je vandaan komt; of het met het hier en nu van doen heeft, of met iets in het verleden. Je bent in staat af te wegen of, hoe en wanneer je je 'anders zijn' inzet en wanneer je er wel of niet een punt van maakt als anderen er ingewikkeld over doen. Je kunt het ongemak aangaan. Humor inzetten kan daar onder meer bij helpen.



### Kennis

Je begrijpt dat het hier gaat over het spel tussen identificeren en separeren, tussen je willen identificeren met een ander en tegelijkertijd anders en uniek willen zijn. Je hebt kennis van de achtergrond en (beroeps)identiteit van je gesprekspartners en hoe belangrijk die voor hen is in het samenspel. Je weet waar je eigen grenzen liggen en hoe je zelf omgaat met de grenzen van anderen.



### Identiteit

Je voelt je senang in het beroep en de achtergrond die je hebt, je ziet dat anderen andere achtergronden en beroepen hebben en je kunt je zonder spanning daartoe verhouden. Als grenswerker wil je gezien worden als Rivella: 'een beetje vreemd maar wel lekker'. En soms kun je je (functioneel) ook als een kameleon voordoen; je kleurt mee, maar weet ook weer terug te kleuren.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld assertiviteit, moed, respect, zelfvertrouwen, voorzichtigheid, openheid en ontspannen.



### Vrijheid

Hoe vrij voel je je om je 'anders zijn' in te brengen en wie of wat bepaalt in hoeverre dat anders zijn er mag zijn? Hoe zijn de impliciete en expliciete normen in de omgeving waar je komt ten aanzien van anders zijn? Hoe gevoelig ben je voor hiërarchie? Je bent wie je bent, maar de mate waarin je je 'anders zijn' inzet, heeft onder meer te maken met de vraag wat dit toevoegt aan het samenspel en de opgave.





## 4. Beeld van goed werk

# Vreemde eend met speelruimte

### Kenmerkende ervaring

“Ik werkte nog maar pas bij Defensie, en werd als enige burger toegevoegd aan een team van officieren dat als opdracht had om een visiestuk te schrijven. De focus lag nogal sterk op de operationele doelen: ieder onderdeel had zo zijn verlanglijstje van onderwerpen die erin moesten. Mijn bijdrage was er juist op gericht om een verhaal op leveren dat niet dichtgetimmerd was, maar wat ruimte liet voor een beleidsmatige keuze en andere ideeën. En dan merk je dat je als bestuurlijk ambtenaar in een groep terecht komt die voor jou een vreemde wereld is, want zij vinden jou eigenlijk ook een hele vreemde eend die voorbij komt drijven. Daarbij voelde ik me nog echt onwetend over hoe de Krijgsmacht werkt, en wist ik niet zeker of de onderlinge behoefte afstemming qua bestuurlijke processen vergelijkbaar is met mijn ervaring elders binnen het Rijk. Ik wilde niet de indruk wekken dat ik het beter wist, de ‘departementsdocent’ uithangen. Maar ik wilde wél tot een goed resultaat komen. Dus ik heb het maar eerlijk gevraagd: ‘Jongens, ‘vinden jullie mijn bijdrage überhaupt nuttig in deze groep? Toen zeiden ze: ‘Ja, want jij ontsluit voor ons een (beleids-)wereld die wij niet kennen en jij geeft bij ons aan hoe wij ons eigenlijk veel effectiever kunnen opstellen om bepaalde dingen voor elkaar te krijgen’.”

### Beeld van goed werk

Wanneer je in de samenwerking als “vreemde eend” te maken krijgt met een heel andere cultuur en werkwijze, is goed werk voor Nathan om op een niet-bedreigende manier zijn eigen rol te pakken en inbreng te leveren. Dat doet hij door verbinding te zoeken en door open en transparant te zijn over zijn bedoeling en aanpak, zonder het ongemak en zelfreflectie uit de weg te gaan. Als vreemde eend heb je een vrijere positie, waardoor je speelruimte kunt creëren die nodig is om tot nieuwe en gezamenlijke oplossingen te komen.

# Hoe vind je je weg in meerstemmigheid?

Je zult het in samenwerkingssituaties niet altijd met elkaar eens zijn, zeker niet naarmate belangen verder uiteen liggen of onderliggende waarden en normen verschillen. Op momenten dat er niet één goed antwoord is of niet één goede oplossing, is het de vraag hoe je tot een keuze komt, hoe je omgaat met hiërarchie, met de stem van de minderheid of juist met tegenspraak. Is er een formele leider die de knoop moet doorhakken? Organiseer je een proces om in beeld te brengen hoe iedereen er tegenaan kijkt en hoe je ervoor kan zorgen dat iedereen zich erin kan vinden? Zoek je expliciet naar tegenspraak om ook andere perspectieven naar boven te krijgen of vind je dat juist maar gedoe? Kortom, wat is jouw handelwijze?



## 5. Perspectieven



### Handelingen

Deze situatie vraagt er onder meer om dat je kunt schakelen tussen standpunten, belangen en normen/waarden, met steeds het grotere geheel voor ogen. Ook het schakelen tussen communicatieniveaus (inhoud, proces, interactie en emotie) is behulpzaam. Je kunt verschillende vormen van luisteren en gespreksvorming (discussie, dialoog, etc.) inzetten. Ook kun je verhelderen wanneer je op welke manier knopen doorhakt (voordat het issue zelf op tafel ligt).



### Kennis

Je hebt kennis van verschillende manieren waarop je tot keuzes en besluitvorming kan komen, inclusief de rol van de overheid en gebruiken van de betrokken partijen. Begrip van bijvoorbeeld Deep Democracy (besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen; de stem van de minderheid herkennen en ruimte geven) helpt daarbij als aanvullende manier van kijken. Net als inzicht in kenmerken van macht (het vermogen te bepalen) en kennis van zogenaamde biases (cognitieve 'denkfouten') in keuzeprocessen (zie hiervoor het werk van Kahneman).



### Identiteit

Je hecht waarde aan diversiteit van denken en gelooft erin dat tegenspraak zinvol is ('wat geweldig dat we hier bij elkaar zitten met zoveel mensen, met zoveel meningen en netwerken'). Je weet waar je zelf staat, maakt van je hart geen moordkuil, maar kunt je ook verplaatsen in heel andere standpunten.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld vrijmoedigheid, respect, rechtvaardigheid, integriteit en tolerantie.



### Vrijheid

Je vrijheid wordt beïnvloed door de hiërarchie, context en jouw plek daarin (systemisch denken en werken: iedereen heeft een plek en een rangorde).





## 5. Beeld van goed werk

# Iedereen tot zijn recht laten komen

### Kenmerkende ervaring

“Ik werkte aan een programma waarin drie departementen samenwerkten. Het team was heel plat, onder de leidinggevende was iedereen gelijk. Een mooi streven! Er waren veel jonge mensen die van buiten de overheid kwamen, die niet goed wisten hoe de overheid werkte. Daar werden ze ook naar mijn mening onvoldoende bij geholpen. Ik ben daar toen redelijk kritisch over geweest naar de leidinggevende. Ik heb haar verteld wat ik zag: dat een aantal mensen echt aan het zwemmen was. En ik heb voorstellen gedaan voor aanpassing in de rollen en de structuur binnen het team, om dit te verbeteren. De leidinggevende zag dit anders. Ik vond het best een ingewikkelde situatie; ik zag de worsteling bij de jonge collega's maar kreeg het bij de leidinggevende niet goed onder de aandacht. Uiteindelijk heb ik het aanbod gedaan om jonge mensen die dat zelf wilden, te begeleiden. Daar wilde de leidinggevende wel in meegaan. Een paar van die nieuwe mensen hebben die handreiking aangenomen, en die heb ik echt kunnen helpen bij hun ontwikkeling. Daar zijn een paar mensen heel gelukkig van geworden. En daar word ik ook gelukkig van.”

### Beeld van goed werk

Voor Yarah is het belangrijk dat in een divers samengesteld team iedereen ook echt mee kan doen; het is vanuit een gezamenlijk belang dat mensen die nieuw zijn en van buiten komen ook goed worden begeleid zodat zij zich kunnen ontwikkelen en hun bijdrage kunnen leveren. Zodat je samen tot een resultaat komt. Een overtuiging die daaraan ten grondslag ligt is dat de relatie met de buitenwereld belangrijk is, en dat het voor maatschappelijke opgaven vanzelfsprekend is dat je ideeën én mensen van buiten naar binnen haalt. En dat er dan sprake is van gelijkwaardigheid, ongeacht waar je vandaan komt of waar je zit in de organisatie. Omdat iedereen een schakel is in het geheel en dus vanuit zijn of haar perspectief een bijdrage levert.



# Wie pakt op wat (nog) bij niemand hoort?

Als je met elkaar in een nieuwe samenwerking stapt rond een opgave, dan duurt het altijd een tijdje voordat duidelijk is hoe de onderlinge rolverdeling eruit komt te zien. Op een wat abstracter niveau heb je het waarschijnlijk wel gehad over vragen als: wie is de opdrachtgever, wie vult de rol van projectleider of opgavetrekker in, etc. Maar als je met elkaar aan de slag gaat, dan komen er allerlei klussen en taken voorbij die niet zonder meer helder bij iemands rol horen. De klussen waar niemand zin in heeft, blijven dan nog wel eens hangen tot het moment dat iemand zijn vinger opsteekt en roept 'nou, dan doe ik het wel!'. Of het wordt een soort cherry-picking. Hoe werk je nu toe naar een goede dynamiek voor deze situatie?



## 6. Perspectieven



### Handelingen

Om te beginnen kun je inventariseren van (voorbeelden) van wat er zoal te doen gaat zijn. Expliciteren hoe je naar de verschillende rollen kijkt die er in te vullen zijn en naar de grensvlakken daartussen (wat ligt bij de een en wat bij de ander, en wat misschien zelfs bij beide maar net met een bepaald nuanceverschil?). Verhelderen wat ieders kwaliteiten en minder sterke punten zijn. Bespreekbaar maken van ieders wensen. Voor jezelf bepalen hoe je gekend wil worden in het werken aan de opgave, waarvoor je wel en niet eigenaarschap wil nemen.



### Kennis

Het vraagt inzicht in de verschillende rollen die je in een opgave te spelen hebt met elkaar en het werk dat zoal bij een tijdelijke opgave komt kijken. Kennis van opgavegericht (team)werken helpt daarbij. Ook kennis van (collectief en psychologisch) eigenaarschap is behulpzaam (als je collectief eigenaarschap nastreeft, moet je als trekker bijvoorbeeld zelf niet een stap achteruit doen om ruimte te maken maar een stap vooruit, om het goede voorbeeld te geven).



### Identiteit

Je ziet je werk niet als een taak of een rolbeschrijving, maar werkt vanuit wat je wilt bereiken met de opgave want je wilt van meerwaarde zijn aan de maatschappij. Je bent bereid en ook in staat om (als eerste) je vinger op te steken voor klussen of taken die gedaan moeten worden, maar geeft ook anderen de ruimte om in te stappen.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld flexibiliteit, dienstbaarheid, verantwoordelijkheid en daadkracht.



### Vrijheid

De vraag is hoe scherp je een rolbeschrijving interpreteert (blauwdruk of houtskoolschets) en in hoeverre je vooraf heldere afspraken wil maken over hoe je omgaat met het grijze gebied. Of laat je de ruimte zich gaandeweg vullen? Eigenaarschap kan ontstaan door zelf actief in te stappen, maar je kunt het anderen ook ontnemen; dus hoe je zelf instapt, definieert ook de ruimte voor een ander.





## 6. Beeld van goed werk

# Iemand moet het doen

### Kenmerkende ervaring

“Ik werd betrokken bij een verduurzamingsproject in een provincie, waarbij naast een krijgsmachtonderdeel ook gemeenten en een externe waren betrokken. Ik zou het beleidsmatig afstemmingsdeel voor mijn rekening nemen. Toen kwam er een moment dat er een intentieverklaring geschreven moest worden. In een online meeting zei de voor dit project verantwoordelijke generaal opeens tegen mij: “Koen, jij zit op het centrale en beleidsmatige level. Schrijf jij die intentieverklaring”. Ik zat echt te kijken van “wat zegt-ie nou?!” Ik had dat nog nooit gedaan. Alles in mij wilde eigenlijk nee zeggen, want het voelde wat ongemakkelijk en paste niet in het kleine aandeel dat ik in het project zou hebben. Maar ja, de andere aanwezigen konden het ook niet. Toen kwam bij mij het besef: oké ik moet nu ja zeggen, want anders valt het helemaal dood, dan ligt het hele project over een tijdje stil. Aan de ene kant voelde ik me er een beetje ingeluisd, aan de andere kant gunde ik het mijn directe collega dat ik hem hielp. Ik weet ook dat hij voor mij hetzelfde zou doen. Het betekende wel een aantal avonden doorwerken, maar het resultaat mocht er zijn.”

### Beeld van goed werk

Voor Koen is goed werk dat je in de samenwerking met andere partijen niet te rigide vasthoudt aan de oorspronkelijke taakverdeling, als dat nodig is om de opgave verder te brengen. Als je gezamenlijk verantwoordelijk bent voor het resultaat dan moet je van elkaar op aan kunnen, elkaar zo nodig uit de brand helpen. En dan moet je soms toch ja zeggen tegen iets waar je eigenlijk niet voor had ingetekend.



# Als men je kritische boodschap wel vraagt, maar niet wil horen

Bij het werken aan een opgave waarbij meerdere organisaties zijn betrokken wordt vaak een beroep gedaan op mensen die buiten de lijntjes durven te kleuren, die in staat zijn een eigen geluid te laten horen. Als grenswerker word je ook aangesproken op deze kwaliteiten en gestimuleerd om ongeschreven regels, cultuurverschillen of ingesleten gedragspatronen die samenwerking in de weg staan, te benoemen en/of om te buigen. Toch, als puntje bij paaltje komt, kun je nog wel eens van een koude kermis thuiskomen; een kritisch geluid wordt niet altijd op prijs gesteld. Timing is daarbij een factor van betekenis; ook de hiërarchie kan een rol spelen. Met wie zit je aan tafel, hoe valt je kritische boodschap in dit gezelschap? Wat doe je als je merkt dat je niet gesteund wordt?



## 7. Perspectieven



### Handelingen

Inleven in de ander is belangrijk (maar niet te veel om wel je eigen geluid te kunnen laten horen). Je weegt goed af of, hoe en wanneer je je eigen geluid inzet (choose your battles). Je kunt benoemen wat er gebeurt. Aangaan en verduren van het ongemak is hierbij cruciaal. Je benoemt en benut de verschillen (bijvoorbeeld qua organisatiecultuur en manieren van doen). Je kunt je boodschap op verschillende manieren brengen en zoekt daarbij de juiste toon (bijvoorbeeld judo-tactiek). Soms zul je moeten nagaan in hoeverre anderen je rug dekken of steun zoeken bij anderen die de boodschap mogelijk ook kunnen overbrengen.



### Kennis

Deze situatie vraagt kennis van de positie van je gesprekspartners ten opzichte van het onderwerp waar het over gaat. Weten waar je eigen grenzen liggen en hoe je zelf omgaat met de grenzen van anderen. Kennis van verschillende strategieën om je boodschap over te brengen is behulpzaam. Net als kennis van (natuurlijke) afweermechanismen ten opzichte van veranderingen of andere manieren van kijken dan de heersende (social defenses).



### Identiteit

Je hebt hart voor diversiteit in meningen, achtergronden en (organisatie-) cultuur en bent ervan overtuigd dat dit een opgave ook verder brengt dan wanneer iedereen hetzelfde denkt. Je bent bereid positie te nemen (je nek uit te steken). Je staat stevig in je schoenen en laat je niet te snel ontmoedigen. Je realiseert je dat afwijkende geluiden niet altijd geaccepteerd worden, trekt je dat niet persoonlijk aan en beschouwt dat niet als kritiek op je functioneren.



### Waarden en deugden

Deugden die hierbij in het spel zijn, zijn bijvoorbeeld assertiviteit, moed, echtheid en oordeelsvermogen.



### Vrijheid

Hoe vrij voel je je om je mening in te brengen en wie of wat bepaalt in hoeverre of dat geaccepteerd wordt? Hoe zijn de impliciete en expliciete normen in de omgeving waar je komt ten aanzien van de acceptatie van kritische geluiden? Hoe gevoelig ben je voor hiërarchie?



# Je stem laten horen en de ruimte benutten die er is

### Kenmerkende ervaring

“Ik werkte aan een programma waarin drie departementen samenwerkten. Ik merkte dat de communicatie naar de doelgroepen wel heel erg gekleurd was vanuit het leidende departement; niet handig als je het netwerk van drie departementen wilt bereiken. Op een bijeenkomst met SG's en directeuren, pitchte ik dat er nauwelijks aandacht was voor de cultuurverschillen tussen departementen. Tijdens de pauze kreeg ik vervelende opmerkingen te verduren, ook met persoonlijke steken onder water. Zó kinderachtig! Mijn eerlijke observaties bleken totaal niet in goede aarde te vallen. Serieus ik kan me daar nog steeds over verbazen!

Maar ik heb wel mijn stem laten horen en later van mijn directeur gehoord dat hij het wel heel stoer vond dat ik mijn verhaal heb gedaan tot op het hoogste niveau, of ze het nu leuk vonden of niet.”

### Beeld van goed werk

Vanuit de overtuiging dat het voor goede samenwerking nodig is dat alle partijen hun bijdrage leveren, welke rol je in het team ook hebt, of in een organisatie, is het voor Sanne belangrijk om zich uit te spreken; om de dingen te benoemen die zij ziet gebeuren en die in haar ogen beter zouden kunnen. Ook als die boodschap of haar advies niet direct geaccepteerd wordt. Zij laat zich in zo'n situatie niet uit het veld slaan of op de kast jagen, maar gaat op zoek naar de ruimte die er wél is. Haar helpt het om daarbij het gezamenlijke belang voor ogen te houden, en zich niet te laten afschrikken door de hiërarchie. Met hiërarchie op zichzelf is niks mis, maar als je er gevoelig voor bent dan wordt het lastig om het gesprek te voeren en al helemaal om tegenspraak te leveren.



# (Hoe) betrek ik de doelgroep bij de opgave?

De opgave waar je als grenswerker aan werkt is vrijwel altijd gericht op een doelgroep in de maatschappij. Dat kunnen bijvoorbeeld bepaalde groepen burgers, bedrijven of maatschappelijke organisaties zijn. Maar het kunnen ook medeoverheden zijn waarvoor je iets doet. Grenswerkers zoeken daarbij naar een passende combinatie van partijen om bij de opgave te betrekken. Wanneer en hoe betrek je de uiteindelijke doelgroep daar dan bij en hoe onderscheid je die? Gaat het om meeweten, meedenken, meedoen of zelfs meebeslissen? Hierbij spelen vraagstukken als representativiteit, inspraak, rechtsbescherming, verantwoording, draagkracht en dynamiek. Welke afweging maak jij hierin als grenswerker?



## 8. Perspectieven



### Handelingen

Je bent in staat om het hele proces tot aan het eindresultaat te overzien, waarin de doelgroep al dan niet een plek krijgt en wat daarin de goede stappen zijn om te nemen. Je kunt verschillende soorten doelgroepen onderscheiden, hun perspectieven in kaart brengen en in een werkzame productieve verhouding plaatsen. Je weet verwachtingen goed te managen.



### Kennis

Je snapt hoe politieke processen werken en wat de invloed van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties daarop is en de invloed is van het belichten van een bepaald perspectief. Het helpt bijvoorbeeld om kennis te hebben van de participatieladder.



### Identiteit

Je wilt gezien worden als iemand die echt wel weet wat de doelgroep belangrijk vindt, je kunt je daarmee identificeren en wil dat perspectief inbrengen. Je neemt in het krachtenveld eigen positie in. Je weet wat realistisch is vanuit overheidsperspectief. Je draagt uit dat de ontmoeting van de verschillende perspectieven, ook bij toenemende schuring, de potentie van de opgave vergroot.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel kunnen zijn, zijn zorgzaamheid, ontvankelijkheid, begrip en meelevendheid.



### Vrijheid

Wie weet het beste wat goed is voor de doelgroep? Van de doelgroep wordt gedacht dat die altijd de waarheid in pacht heeft, dat die wel weet wat goed voor ze is. Ze zullen ook verwachten dat je iets met hun ideeën doet als je ernaar vraagt. Dus als je die betreft, bedenk dan hoe je hun perspectief een plek geeft? Het is geen vrijblijvende handeling om de doelgroep in te zetten, het betekent iets voor de machtsbalans.





## 8. Beeld van goed werk

# Co-creatie met de doelgroep

### Kenmerkende ervaring

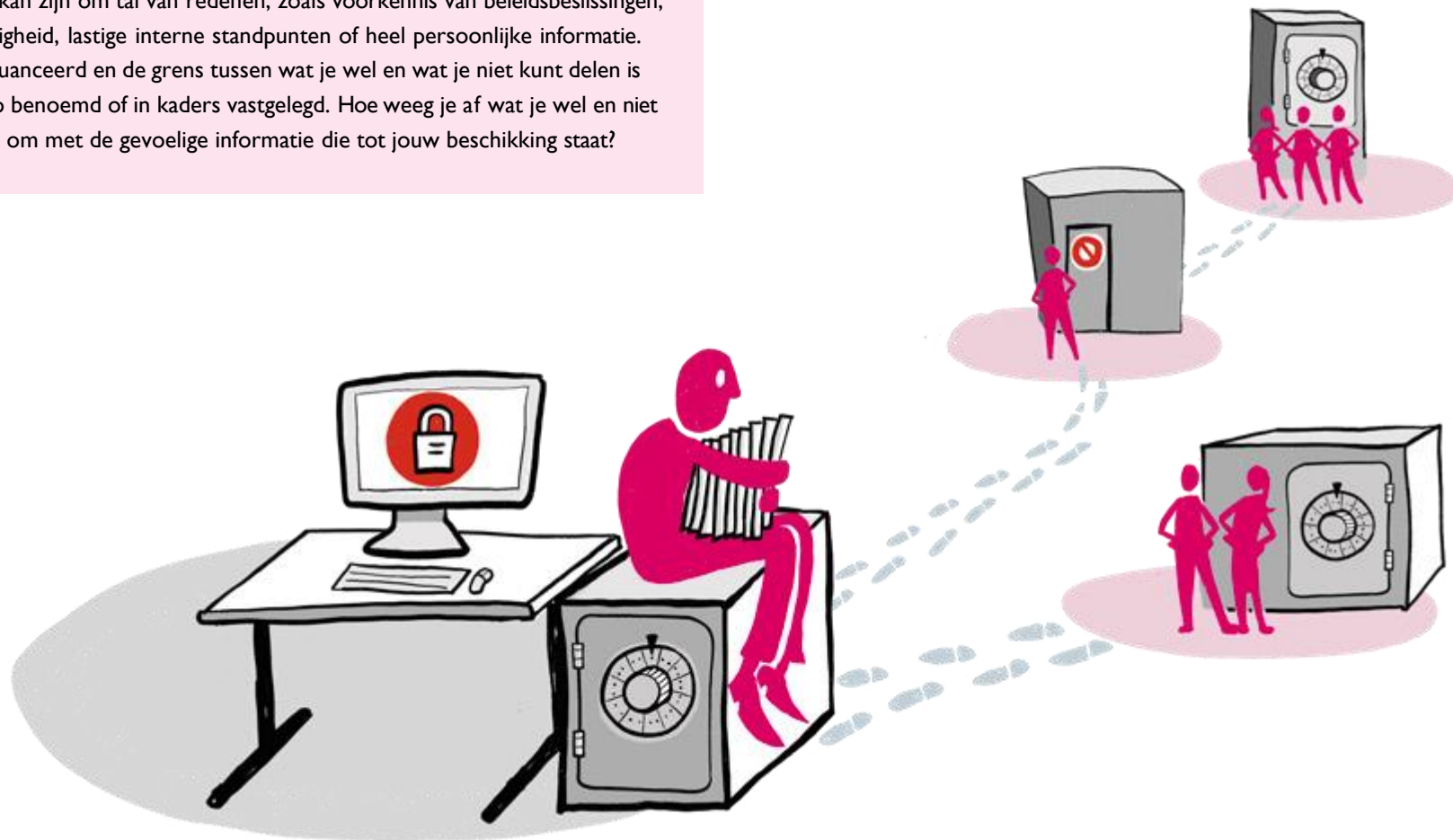
“Er was in Europees verband een campagne opgezet waarbij door beleidsmedewerkers een poster is gemaakt met een afbeelding van een meisje, dat in een hoekje zit met de oproep ‘Ben je slachtoffer van mensenhandel? Meld je!’ De poster sprak de doelgroep weinig aan en had daarmee niet het doel bereikt wat het voor ogen had. Het was voor mij echt een eye-opener om van ervaringsdeskundigen zelf te horen dat zij zich niet herkenden in het kwetsbare beeld en bepaalde ontwikkelde producten of ingezette maatregelen. Het is belangrijk om met hun inbreng te kijken naar hoe dingen beter kunnen, anders. Vanaf dat moment pleit ik ervoor dat wij ook altijd met de doelgroep spreken, waarvoor wij beleid maken.”

### Beeld van goed werk

Als beleidsmedewerker is het belangrijk de doelgroep vanaf het begin te betrekken. Dat betekent dat je binnen het departement op zoek moet naar andere afdelingen, die misschien al contact hebben met de doelgroep. Niet om met hen te praten over de doelgroep, maar door samen met hen in gesprek te gaan met de doelgroep. Zo creëer je ook dat meerdere aspecten worden meegenomen.

# Omgaan met waardevolle, gevoelige informatie

Grenswerkers beschikken vanuit hun rol in de eigen organisatie over specifieke kennis en informatie. Op de grens tussen organisaties is winst te halen uit de samenwerking door kennis en perspectieven met elkaar uit te wisselen. Maar die informatie is niet altijd (al) vrijelijk te delen en soms betreft het waardevolle, gevoelige of vertrouwelijke informatie. Dat kan zijn om tal van redenen, zoals voorkennis van beleidsbeslissingen, politieke gevoeligheid, lastige interne standpunten of heel persoonlijke informatie. Vaak ligt dit genuanceerd en de grens tussen wat je wel en wat je niet kunt delen is niet altijd scherp benoemd of in kaders vastgelegd. Hoe weeg je af wat je wel en niet deelt? Hoe ga je om met de gevoelige informatie die tot jouw beschikking staat?





## 9. Perspectieven



### Handelingen

Grenzen van vertrouwelijkheid aangeven in overleggen en die ook bewaken. Persoonlijke informatie onpersoonlijk maken en teruggeven, zodat deze bruikbaar en productief gemaakt kan worden. Doen wat helpt en niet wat hoort (de opgave centraal stellen). Invoelen wat het goede moment is (timing) en hoe het bijdraagt aan de opgave om bepaalde informatie in te brengen. Onderscheid maken tussen verschillende soorten informatie.



### Kennis

Je hebt goed besef van je eigen rol en je informatiepositie en die van anderen, en van de waarde en de risico's die zijn verbonden aan het hebben van bepaalde informatie (je weet bijvoorbeeld hoe gevoelig bepaalde informatie is). Kennis van wet- en regelgeving (bv. de wet openbaarheid van bestuur, WOB) omtrent het delen van (vertrouwelijke) informatie en beveiligingsreglementen is nodig. Net als kennis van eventuele gedragscodes.



### Identiteit

Je bent je bewust van de informatiepositie die je hebt, gaat daar prudent mee om en laat zien dat informatie bij jou in goede handen is. Daar stel je eer in vanuit je ambtelijk vakmanschap. Je loopt er niet mee te koop dat je bepaalde kennis hebt die je 'eigenlijk niet mag delen' en je weet wanneer je op je tong moet bijten. Anderzijds wil je gezien worden als een professional wiens kennis en informatie er echt toe doet, door informatie juist wél delen voor het grotere goed.



### Waarden en deugden

Achter de overweging om informatie wél of juist níet te delen, kunnen enerzijds deugden in het spel zijn als: openheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid en betrouwbaarheid, en anderzijds integriteit, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid.



### Vrijheid

Wanneer is iets eigenlijk 'informatie', in welke verschijningsvorm kom je hem tegen en wanneer is het waar? Van wie is de informatie en wie is aan zet om de informatie te delen? In hoeverre deel je informatie die eigenlijk van anderen is en in hoeverre laat je het aan die ander om de informatie in te brengen? Wie bepaalt hier eigenlijk welke informatie wel en niet gedeeld mag worden en om welke reden?



## 9. Beeld van goed werk

# Juiste inbreng op juiste moment

### Kenmerkende ervaring

“Vanwege mijn rol als secretaris van een overleg waarin alle departementen zijn vertegenwoordigd heb ik vaak een informatievoorsprong. Ik hoor en zie veel. Ik weet bijvoorbeeld vaak wie welke afwegingen maakt, waardoor er zaken op een bepaalde manier in een voorstel verwoord worden. Dan weet je als adviseur en secretaris van het overleg dus soms meer. Je wilt dan informatie delen en toelichten, maar vanuit mijn rol kan dat niet altijd. Zo werd er eens een stuk besproken waar de meningen sterk over verdeeld waren. Ik sta in principe voor transparantie en openheid, maar het is op zo'n moment toch lastig inschatten welke informatie je dan met wie kunt delen. Ik ken de standpunten van de departementen en wat zij belangrijk vinden dat er ingebracht wordt, maar ik heb ook te maken met loyaliteit aan de voorzitter van het overleg en aan mijn departement. De balans daarin vinden is niet altijd eenvoudig.”

### Beeld van goed werk

In een dergelijk traject vindt Lily het belangrijk rekening te houden met de gevoeligheden van andere spelers. Een goede antenne is daarvoor onontbeerlijk: waar zitten de heikele punten en hoe heikel zijn ze eigenlijk? Het is effectief voorafgaand aan het overleg het gesprek aan te gaan met betrokkenen. En voor zover het mogelijk is vanuit haar positie: uitleg te geven over de overwegingen, de bedoeling, de effecten die met de voorstellen worden beoogd. Het gaat om recht te doen aan de input, meningen en suggesties die vanuit de departementen worden gegeven.

## Wat als ik op de inhoud niet verder kom?

Vaak gaat het in een samenwerking vooral over de inhoud. Wellicht is er aan het begin van een overleg wat 'small talk' over hoe het met eenieder gaat, maar daarna gaan we gewoon aan de slag. Dat kan prima uitpakken, maar soms blijkt dat de samenwerking en de opgave hiermee niet verder komt. Dat uit zich dan op tal van manieren. Het gesprek over de inhoud komt bijvoorbeeld niet verder, er sluipt vrijblijvendheid in, er zijn onderhuidse spanningen, de kern van de samenwerking raakt zoek of het gaat niet 'vliegen'. Je kunt dan schakelen naar het proces of de onderlinge relaties. Maar niet iedereen zit ook te wachten op de diepere roerselen van ieders opvattingen, ambities en gevoelens. Hoe zie jij je rol als grenswerker in dit geval en hoe pak je dit aan?



## 10. Perspectieven



### Handelingen

Je kunt op meerdere niveaus werken, zoals: inhoud, proces en relatie, en: gebeurtenis, patroon en onderliggende opvatting. Daartussen moet je dan op het goede moment kunnen schakelen. Dat vraagt iemand die hierin het voortouw neemt, met gevoel voor timing en met tact. Afstemmen op wat de groep nodig heeft en aan kan, in een teambijeenkomst, in een klein gesprek na afloop of op een ander moment. Denk aan interventies als: reflectie inbouwen, tijd maken om elkaar beter te leren kennen, vragen naar persoonlijke motieven of beweegredenen, de eigen gevoelens, emoties of ambities uiten, functioneel 'boos worden', zaken op scherp stellen, patronen proberen te doorbreken (bijvoorbeeld door het eens heel anders te doen dan anders), voorstellen er nog een nachtje over te slapen, of zo nodig een niet-direct betrokkene erbij halen (procesbegeleider, mediator).



### Kennis

Kennis van groepsprocessen en groepsdynamiek en van een breed interventierepertoire op het gebied van beïnvloeden is hier goed op zijn plek. Dat geldt ook voor kennis van communicatieniveaus (inhoud, proces, relatie) en van leren en in het bijzonder van enkel-, dubbel- en drieslagsleren (kijk naar de gebeurtenis (enkelstagleren), bespreek het patroon (dubbelslagleren), onderzoek de onderliggende opvatting (drieslagleren) om verder te komen).



### Identiteit

Je hebt niet alleen hart voor de opgave, de taak, het doel van de samenwerking, maar ook voor de mensen die daar met elkaar aan werken en hetgeen zich tussen hen afspeelt. Door jezelf als mens te laten zien en in te stappen, verleid je ook anderen dat te doen. Je durft het persoonlijk te maken als dat nodig is en van de agenda af te wijken wanneer het erop aankomt. Je bent bereid te doen wat nodig is om verder te komen en bekijkt dat vanuit verschillende perspectieven. Daarbij zet je jezelf niet op de voorgrond, maar ben je dienend aan het (groeps)proces.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld betrokkenheid, authenticiteit, verantwoordelijkheid, tact en moed.



### Vrijheid

Wat goed is en wat werkt, bepaal je steeds opnieuw en vind je gaandeweg uit. Iedereen heeft de gelegenheid om interventies te doen. Hier ligt de vrijheid. Eerdere ervaringen, groepsconventies en cultuur kunnen daarbij in de weg zitten, of juist helpen. Ook rollen, ingesleten patronen, hiërarchie of senioriteit kunnen belemmerend werken ('dit hoort een voorzitter toch te doen?', 'wie ben ik om dit te vragen?') en ertoe leiden dat niemand het doet. Of je het goed doet, daar kom je pas achter, als je het hebt gedaan. Hoe vrij voel je je? Hoe vrij voelen anderen zich? Durf je de vrijheid te nemen om het uit te proberen?





## Keerpunt

### Kenmerkende ervaring

“In het overleg met de RGO's zat iedereen op het eigen belang. Er was geen verbinding op waar het echt om ging: samenwerken om mensenhandel te voorkomen en slachtoffers te helpen. Er was geen beweging in te krijgen. Ik kon toen kiezen of verder doorklooiën of een daad stellen. Ik heb gekozen voor het laatste en ben boos geworden. Ik heb benoemd wat ik zag en hoorde en mijn teleurstelling uitgesproken. Het heeft goed uitgepakt: de deelnemers aan het overleg hebben gereflecteerd op het eigen handelen. Nu zien we elkaar als partners en is het een actief veld.”

### Beeld van goed werk

Om goed samen te werken aan een opgave is het belangrijk dat er duidelijkheid is over wat samenwerking in dat geval is en hoe een ieder erin zit. Dat samenwerken een keuze is, die je bewust maakt, en dat je er ook naar moet handelen.



## Verder kijken dan de regel lang is

Beleid en regels leveren helaas niet in alle situaties een helder, eenduidig en gewenst antwoord, ook al is dat vaak wel de wens en de verwachting ervan. Als je met verschillende organisaties in een opgave met elkaar samenwerkt, dan kunnen beleid en regels zelfs onderling tegenstrijdig zijn. In bepaalde situaties kan het daarom nodig zijn om hiervan af te wijken, terug te gaan naar de oorspronkelijke bedoeling en samen naar maatwerk te zoeken. Maar wanneer doe je dat en hoe doe je dat als grenswerker? Hoe weeg en beoordeel je een situatie op de essentie daarvan? Ben je in staat om voorbij de oppervlakte te kijken? Wat is in dat geval nodig voor een professionele wegging en hoe zorg je dat je je kunt verantwoorden over de keuzes die je hierin maakt?





## II. Perspectieven



### Handelingen

Het draait hier onder meer om het drieluik beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB). Je onderzoekt de formele regels en de informele regels en hun oorsprong bij alle partijen. Dat doe je vanuit de essentie van de opgave of de situatie (beeldvorming). Vanuit het inzicht dat hieruit ontstaat, kom je (met elkaar) tot oordeelsvorming en besluitvorming. Het vraagt om het uitstellen van je oordeel en onder controle houden van je automatische piloot. Hoe nieuwsgierig ben je om te ontdekken wat er aan de hand is, wat je nog niet weet en waarom gebeurt wat er gebeurt?



### Kennis

Wat hier onder meer wordt gevraagd, is kennis van beleid en regels, de oorsprong ervan en hun verband met het 'grotere goed' oftewel de achterliggende bedoeling ervan. Ook kennis van interview- en onderzoekstechnieken helpt je in deze situatie (denk bijvoorbeeld aan narratieve technieken om te laten vertellen wat van belang is bij het beleid en de regels in een organisatie, om erachter te komen waarom gebeurt wat er gebeurt en hoe zich dat verhoudt tot het beleid en de regels). Denk daarnaast ook aan kennis van vergelijkbare situaties en hoe daarin is gehandeld (bijvoorbeeld in de vorm van jurisprudentie).



### Identiteit

Als grenswerker wil je hier gezien worden als een onderzoeker die recht doet aan verschillende perspectieven (grondig), maar niet als iemand die zich puur laat leiden door regels en beperkingen (starheid). Als iemand die recht wil doen aan de essentie van de situatie en die voelt wanneer het nodig is om door het beleid en de regels heen te zoeken op zoek naar de kern van de zaak.



### Waarden en deugden

Deugden die in het spel kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld nieuwsgierigheid, volgzzaamheid en waarachtigheid (trouw blijven aan de kern).



### Vrijheid

Veel is waar, elk perspectief is geldig. Het gaat erom per situatie af te wegen: wat kun je wel overzien en wat (nog) niet? Durf je (met elkaar) een 'waarheid' te maken en een oordeel te vormen op basis hiervan en die eventueel weer aan de kant te leggen? Kun je naar beleid en regels kijken als faciliterend en niet alleen als bepalend voor wat te doen? Hoe verhoud jij je tot het waarheidsgehalte van de (verschillende, mogelijk tegenstrijdige) regels die hier aan de orde zijn? Durf je je eigen waarheid onderdeel te maken van gesprek?



# Je boerenverstand gebruiken

## Kenmerkende ervaring

“In mijn werk als inspecteur komt het vooral op mijn professionaliteit aan als ik situaties tegenkom waarin de wetgeving wordt omzeild of waarin de wetgeving niet helemaal duidelijk is. Mijn kerntaak is toezicht houden op de handel in illegaal consumenten vuurwerk en dan met name de productveiligheid. Soms sta ik voor een dilemma: kijk ik naar een product zoals het is bedoeld, voor professioneel gebruik? Of kijk ik ook naar hoe het product in praktijk wordt gebruikt, dus voor vermaak? Dan komt het aan op je professionele visie en beoordeling. Ik probeer dan zodanig het pad uit te stippelen, dat ik het voor de Officier van Justitie precies kan uitleggen hoe ik tot mijn beoordeling ben gekomen en dat onderbouw ik zo zorgvuldig mogelijk. Want ‘wie eist, moet bewijzen’. Ik richt mij dan op de importeur, want dat is de vakman die wordt geacht de regels te kennen. Die kan ik veel makkelijker op zijn verantwoordelijkheden wijzen, dan een individuele consument die het product op oneigenlijke wijze gebruikt. Want het uiteindelijke gebruik kan ik lastiger bewijzen, dan hoe het wordt verhandeld.”

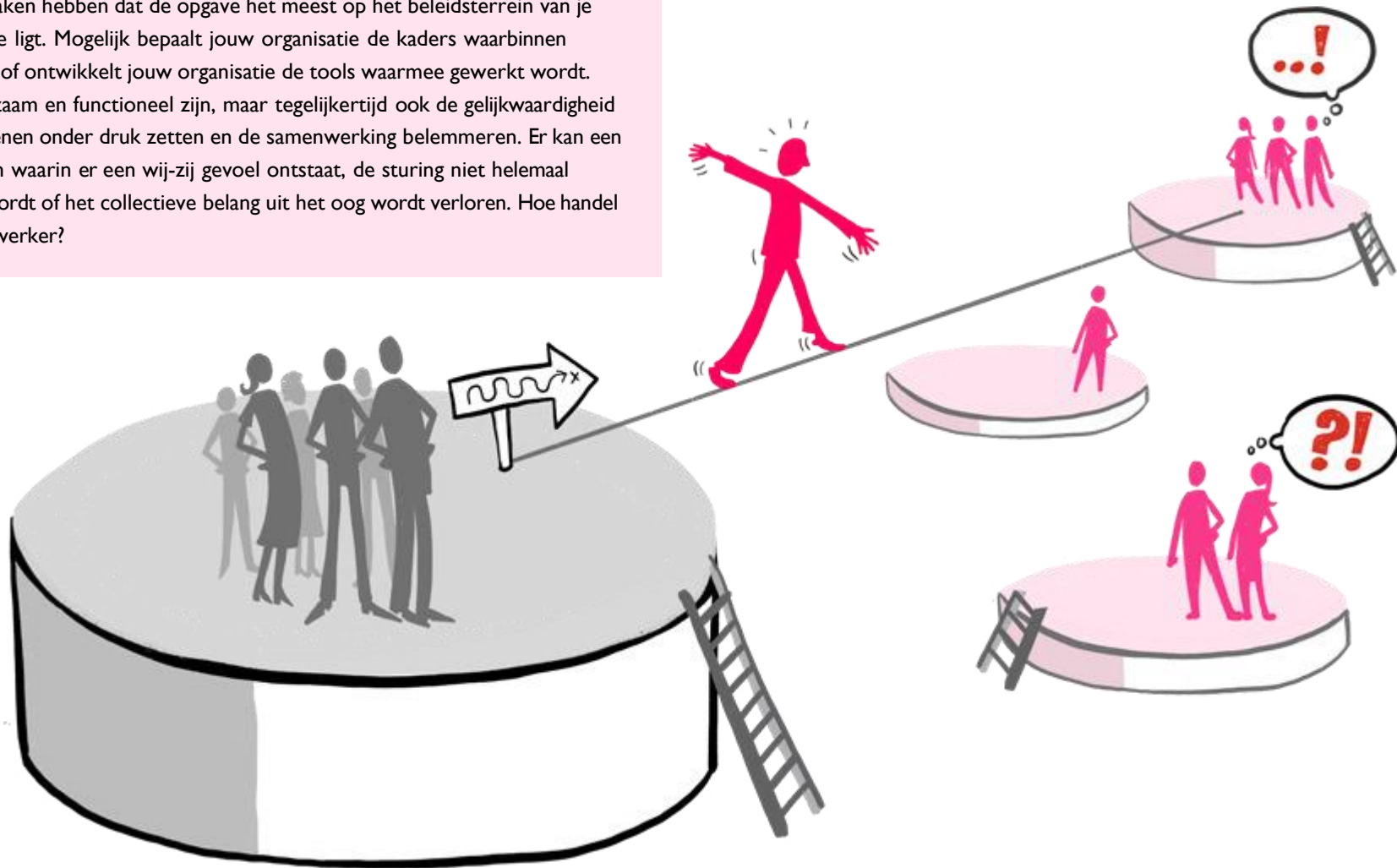
## Beeld van goed werk

Goed werk betekent ruimte ervaren voor de persoonlijke professionele beoordeling ter plaatste van een inspectie. Het betekent beschikken over goede basiskennis en wanneer er twijfel is over een nieuwe casus dat dit met collega's en de vakgroep wordt besproken. Dus niet zomaar in de actiestand schieten. Het gaat dus om én professionele ruimte én overleggen met collega's én gezond boerenverstand gebruiken. Dus goed blijven nadenken en niet alles op de automatische piloot doen.



# Hoe balanceer ik tussen sturing en gelijkwaardigheid?

Bij het samenwerken aan opgaven over grenzen van organisaties heen kan het zo zijn dat jouw organisatie net wat meer de leiding of het initiatief heeft. Dat kan er onder meer mee te maken hebben dat de opgave het meest op het beleidsterrein van je eigen organisatie ligt. Mogelijk bepaalt jouw organisatie de kaders waarbinnen gewerkt wordt, of ontwikkelt jouw organisatie de tools waarmee gewerkt wordt. Dat kan behulpzaam en functioneel zijn, maar tegelijkertijd ook de gelijkwaardigheid van de betrokkenen onder druk zetten en de samenwerking belemmeren. Er kan een situatie ontstaan waarin er een wij-zij gevoel ontstaat, de sturing niet helemaal geaccepteerd wordt of het collectieve belang uit het oog wordt verloren. Hoe handel je dan als grenswerker?



## 12. Perspectieven



### Handelingen

Het is belangrijk dat alle professionals volledig instappen en eigen kwaliteiten en gedachten maximaal inbrengen. Tijdens het proces wordt steeds duidelijker waar het om draait en wat daarbinnen mogelijk is. Dat vraagt van jou dat je anderen stimuleert samen verantwoordelijkheid te nemen en dat je daar zelf het goede voorbeeld in geeft. Uitnodigen om in te brengen wat eenieders belang en ambitie is met het onderwerp, expliciteren van ieders rol, verantwoordelijkheid en betrokkenheid daarbij. Expliciteren wat iedereen komt halen en brengen. Niet steeds de leiding nemen, ook al wordt dat verwacht, maar het leiderschap verdelen en laten rouleren. Dat vergt ook dat je kunt schakelen tussen verschillende rollen.



### Kennis

Het vraagt onder meer kennis van je gesprekspartners en hun voor- geschiedenis met het onderwerp of de opgave. Ook kennis van systemisch werken is hierbij op zijn plaats. Dat zegt: in elk systeem spelen drie oerkrachten een rol. Ten eerste binding, alle leden hebben recht op een plek. Ten tweede ordening, alle leden hebben een natuurlijke positie ten opzichte van elkaar. En ten derde balans, er moet evenwicht zijn tussen geven en nemen.



### Identiteit

Je identificeert je met het onderwerp of de opgave, maar niet omdat je organisatie de leiding of het initiatief heeft of omdat je het wil bepalen. Je doet dat omdat je samen iets tot stand wil brengen. Je bent je bewust van je positie en hoe anderen naar je kijken, maar handelt niet vanuit een machts- positie. Je wil wel gezien worden als initiator, maar niet alleen blijven staan en dus uitnodigend zijn naar anderen.



### Waarden en deugden

Deugden die hier in het spel kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld ondernemings- zin, inlevingsvermogen, samenwerking en doelgerichtheid.



### Vrijheid

Als initiërende grenswerker voel je dat hier macht en acceptatie of verzet in het geding zijn. Vanuit je gevoel voor de onderlinge relaties schat je in wat voor deze opgave werkzaam is en welke vrijheid de betrokken partijen nodig hebben. Je durft hierin te kiezen en de anderen te bevragen. Je bent niet op zoek naar macht voor jezelf, maar zoekt wel naar de vraag: welke macht werkt voor wie?



## 12. Beeld van goed werk

# Spiegelen als onderdeel van advieswerk

### Kenmerkende ervaring

“Mijn ministerie heeft vaak een coördinerende en sturende rol ten aanzien van rijksbrede trajecten. In mijn rol als secretaris van een interdepartementaal overleg is dat soms een lastig gegeven. Aan de ene kant verwachten departementen een bepaalde mate van sturing en coördinatie, en wordt de bal daarvoor ook duidelijk bij ons gelegd. Zo ging het laatst over een actueel en toch wel impact hebbend onderwerp, waarbij van ons verwacht werd om met een kaderstellend voorstel te komen. Toen dat voorstel er eenmaal lag, bleek dat er bij verschillende departementen ook weerstand was ten aanzien van die sturende rol, en dat er verschillende bezwaren werden geuit vanuit deelbelangen. Ik vond het heel frustrerend dat de discussie toen niet meer ging over de essentie van het vraagstuk en het gemeenschappelijke doel. Ik voelde heel sterk dat de collectiviteit waar ik zo voor sta, in het gedrang kwam. Op dat moment had ik weinig invloed op de discussie; wel wist ik toen wat mij te doen stond in de aanloop naar het volgende overleg: zorgen voor voldoende afstemming vooraf met de focus op het collectief.”

### Beeld van goed werk

Wat in haar rol voor Sara goed werk is, is ‘spiegelen’: de verantwoordelijke auteur van het stuk of de programmadirecteur een spiegel voorhouden. Ze laat hen de kwestie van meerdere kanten bekijken. Geeft terug wat andere adviseurs van andere departementen voor signalen afgeven. Het besluit in voorbereiding kan dan wellicht nog iets worden aangepast en aangescherpt. Maar ook helemaal aan de voorkant spiegelt ze met de steller van een stuk: ze verplaatst zich in de ontvanger en geeft weer hoe de ontvanger mogelijk zou kunnen reageren. Ze probeert begrip en draagvlak te creëren door verbinding te zoeken op de inhoud, door te luisteren naar ieders argumenten. Soms betekent dat hard werken vooraf, met als opbrengst later in het formele overleg een voor het collectief beter en meer gedragen voorstel voor besluitvorming.



## Goed werk in de rol van (programma-)DG

Kritische samenwerkingssituaties komen natuurlijk in allerlei beroepen en rollen voor. Zo hebben we ook gesproken met een aantal (programma-)DG's, omdat ook zij op de grenzen tussen organisaties werken. Uit die gesprekken hebben we vier beelden van goed werk gedestilleerd. Die zijn echter minder goed te koppelen aan de kritische samenwerkingssituaties die we hiervoor presenteerden. Om te achterhalen welke kritische samenwerkingssituaties schuilgaan achter hun beelden van goed werk, gaan we met nog een aantal (programma-)DG's en (programma)directeuren in gesprek, zodat we in samenspraak met hen specifieke kritische situaties kunnen benoemen die zij in hun dagelijkse praktijk tegenkomen en we daarmee ook voor die rollen materiaal kunnen aanreiken om het te hebben over goed werk. We hebben de opgehaalde beelden hier wel vast opgenomen.



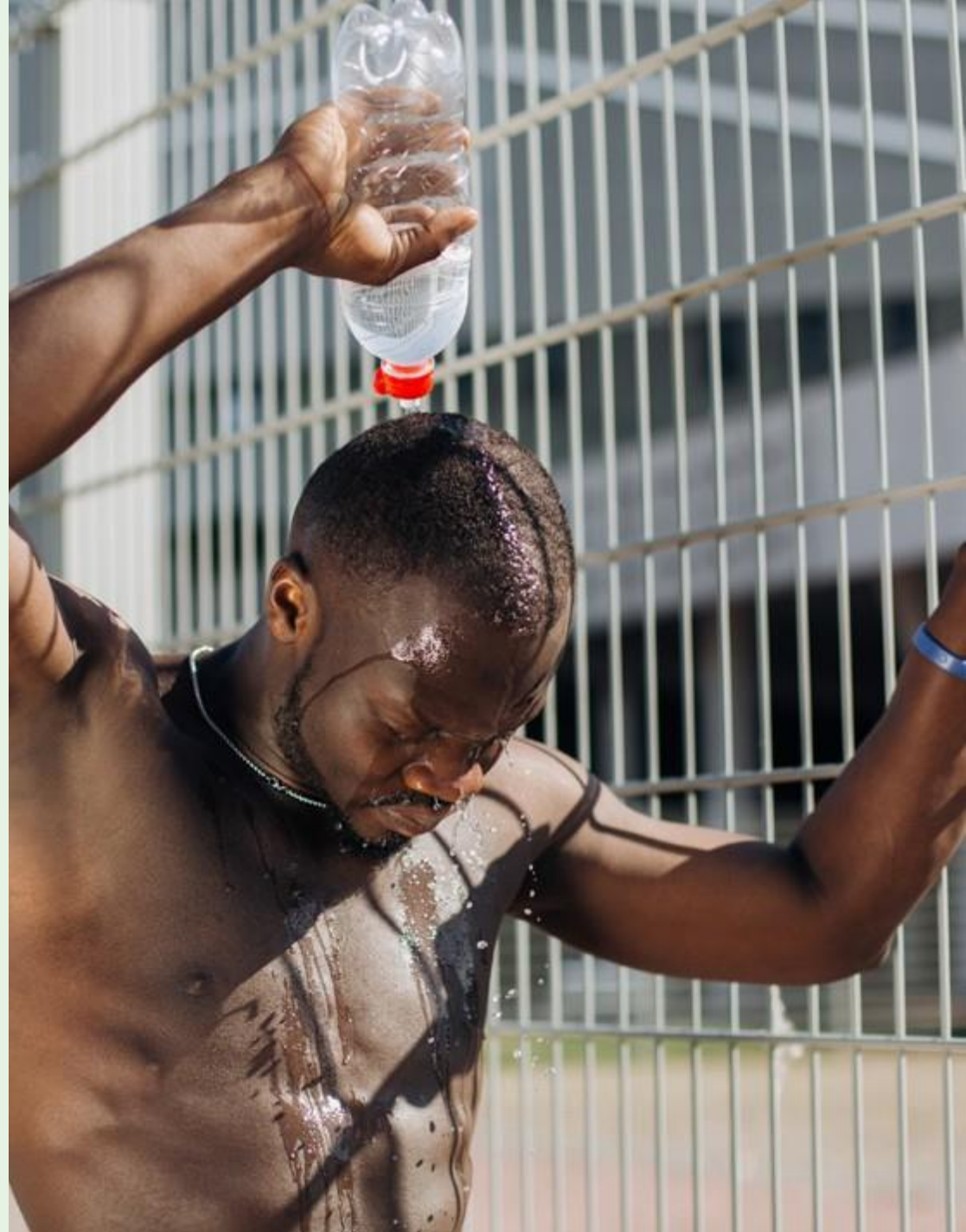
## Samen het hoofd koel houden

### Kenmerkende ervaring

“Dit was het eerste OVW-advies in mensenheugenis wat het Kabinet naast zich neerlegde. Iets wat ik zelf logisch en vanzelfsprekend vond, kreeg geen draagvlak in de Ministerraad. Politie en OM voerden publiek oppositie. Onze juridische directies stonden lijnrecht tegenover elkaar. Sommige media meldden tot in detail over onze interne voorstellen. Dat vond ik spannend, het gaf onrust bij bewindspersonen, in de sector en bij mijn eigen mensen. Ik kreeg op een bepaald moment samen met mijn collega DG in de gaten dat wij het moesten doen. En dan bedoel ik niets ten nadele van de bewindslieden of van anderen, maar dat als wij niet zorgden dat het een beetje bij elkaar kwam, dat het dan een bende zou worden. Toen hebben we samen een two-pager in de Ministerraad gebracht om het gevoel over het onderwerp te peilen. Hij en ik liepen zo nu en dan leeg tegen elkaar. En vervolgens probeerden we een beetje koel te blijven richting onze politieke bazen en richting onze eigen mensen.”

### Beeld van goed werk

Als het politieke en maatschappelijke debat op scherp staat, en je werkt vanuit departementen die een verschillende insteek in het dossier hebben, vanuit een andere optiek ernaar kijken en eigenlijk ook andere prioriteiten en wensen hebben, met bewindslieden die elkaar niet zo goed kunnen vinden op het dossier – hoe organiseer je het zó dat je toch tot verantwoorde besluiten komt? Voor deze DG staat het vast dat hij samen met zijn collega DG(s), zelf verantwoordelijk is om de boel bij elkaar te brengen, koers te houden en de rust terug te brengen. Door samen op te trekken, gemeenschappelijke zorgen en frustraties te delen, en samen het hoofd koel te houden naar buiten. Dat geeft de nodige rust en stabiliteit richting de politiek en de buitenwereld.







## Urgentie maakt ruimte

### Kenmerkende ervaring

“De COVID crisis brak uit en de SG zei tegen mij: “Wil jij de handhavings-portefeuille van COVID doen?”. Ik kon daar geen nee tegen zeggen, maar ik had niemand in mijn directoraat die daar verstand van had. Toch moest ik in mijn dapperheid volledig over het beleidsterrein van andere DG's marcheren met een clubje mensen vanuit alle hoeken van het pand bij elkaar geraapt. Er is niemand die dan roept: eerst maar even aan mijn DG vragen of die dat goed vindt en dat soort dingen. Kennelijk heeft het iets te maken met urgentie, dat is dan even belangrijker dan dat ambtelijke gedoe in die kokertjes en geld-dingen die we normaal gesproken hebben. Maar toen ik tegen die mensen zei: “Jullie zitten in vijf directoraten en jullie werken allemaal voor mij”, moest ik voorkomen dat die mensen klem kwamen te zitten tussen mij en het eigen DG.”

### Beeld van goed werk

Volgens deze DG zit er heel veel kracht bij de mensen zelf om het werken in kokers gewoon te veranderen naar grenzeloos samenwerken. Dat heeft te maken met urgentie, niet met geld, bedrijfsvoering of structuren. Als DG moet je tegen de mensen uit het team kunnen zeggen: “als het spannend wordt tussen DG's is dit niet jullie probleem”. Anderzijds moeten de mensen ook de DG's helpen door de complexiteit op tafel te leggen en samen de voelsprietten uit te zetten. Elkaar ook gewoon opzoeken, elkaar informeren en met elkaar afstemmen.



## 15. Beeld van goed werk

# The devil is in the detail

### Kenmerkende ervaring

Een tijd geleden was er een brief. I&V wilde hem heel graag de volgende dag naar de Kamer hebben, maar bij mijn departement was hij vastgelopen. Er zaten drie zinnen in die problematisch lagen. En ik weet dat veel ongelukken gebeuren, aan het eind van een beleidstraject: als we even vijf woorden in een brief of drie regels in een wet veranderen. Ik vind dat politieke besluitvorming gebaat is bij ambtelijke tegenspraak, maar soms zegt de minister 'je kunt op je kop gaan staan, maar we gaan echt niet vertragen'. Ik heb toen gekeken hoe belangrijk het was en of er ongelukken zouden kunnen gebeuren. Dat bleek, op een paar zinnetjes na, niet het geval. Ik heb toen met de andere DG geschakeld en gezegd: 'dat ga ik doen, maar er zitten drie zinnen in die moeilijk zijn, en daar moeten we een oplossing voor vinden'. Hij is toen naar zijn staatssecretaris gegaan om die zinnen aan te passen en zelf stuurde ik -voorbij alle bureaucratische regeltjes- een mailtje naar de minister: 'het is belangrijk, help even mee en dan kan die brief de volgende ochtend weg'.

### Beeld van goed werk

Voor deze DG is in elke casus de vraag: duw je nu door of koop je wat meer tijd en ruimte? Want goede politieke besluitvorming is gebaat bij goede professionele ambtelijke tegenspraak (die tijd kost). Maar soms moet de minister snel leveren omdat hij anders in de problemen komt. Hierbij voelt de DG het als zijn verantwoordelijkheid om de minister goed zijn werk te laten doen. Niet zo plat om hem uit de wind te houden, maar om hem te laten bereiken wat hij maatschappelijk moet bereiken. Want ook bij zo'n minister is het nooit versnellen om het versnellen of een deadline om een deadline. Tegelijkertijd voelt de DG zichzelf verantwoordelijk om mogelijke ongelukken te voorkomen. En ook zonder tijd en ruimte, blijven de details belangrijk. Hij zal zich zo nodig persoonlijk tot de minister wenden over de formulering van een enkel zinnetje. Ook als hij het gevoel heeft hiermee zijn nek uit te steken. En dit beperkt zich niet tot zijn eigen bewindspersoon.





## Van steekspel naar samenspel

### Kenmerkende ervaring

“Onze belangen rond de vuurwerkcasus verschilden behoorlijk met die van I&W. Vanuit de beide departementen waren we op ambtelijk niveau vooral onze eigen belangen aan het behartigen, en gaven we hiervoor onze ministers allemaal woeste input mee. En die moesten dan bij wijze van spreken op zo’n paard gaan zitten met zo’n lans en dan maar kijken wie van de twee de wedstrijd ging winnen. Als dat een beetje de sfeer is in de politiek is dat vaak ook de manier waarop je ambtelijk met elkaar samenwerkt. De DG van I&W en ik hebben toen tegen elkaar gezegd: laten wij afspreken dat wij hierover met elkaar geen ruzie gaan krijgen. Het is juist ons vak om dit te managen. De ander zei toen: ik wil zo graag vertellen wat mij beweegt in dit dossier en je dit een keer uitleggen. Daar zijn we toen voor gaan zitten. Dit leer je op geen cursus. Het verschil voor onze mensen is dat we nu samen iets aan het ontwikkelen zijn in plaats van aan het vergaderen en standpunten uitwisselen.”

### Beeld van goed werk

Voor deze DG is het belangrijk om zijn collega- topambtenaren geregeld op te zoeken en om elkaars (persoonlijke) motieven en beweegredenen te kennen bij politiek turbulente vraagstukken met uiteenlopende belangen. Hij ziet het als zijn taak om dit goed te managen, door samen op zoek te gaan naar het maatschappelijke doel dat centraal zou moeten staan, en hier de samenwerking op in te richten. Niet geredeneerd vanuit departementale belangen.



# Deel 3 Handreiking bij gebruik van het materiaal

Hoe en wanneer werk je met het materiaal dat we in dit boekje hebben aangereikt? Het liefst zoveel mogelijk in de praktijk: wanneer je in situaties terecht komt waarin je het even niet weet, wanneer je merkt dat je niet op één lijn zit met elkaar (bijvoorbeeld in een team of in de samenwerking met partners) of wanneer je je wilt voorbereiden op een spannende situatie. Het is bijvoorbeeld ook in te zetten tijdens teamsessies, opleidingen of intervisiebijeenkomsten.

In dit deel hebben we een handreiking opgenomen waarmee we jou of een team met een begeleider wat houvast willen geven om een gesprek te voeren aan de hand van één van de beschreven kritische samenwerkingssituaties. We kijken eerst naar de basis voor het voeren van een gesprek, daarna gaan we wat dieper in op het proces van het gesprek.





## Basisgegevens

### Doelgroepen

Bijvoorbeeld:

- Team dat met elkaar aan een opgave samenwerkt
- Groep grenswerkers die zich wil doorontwikkelen in het grenzeloos samenwerken en opgavegericht werken

### Groepsomvang

Bij voorkeur tussen de 3 en de 6 personen

### Soort proces

Half geleide dialoog

### Min. en max. tijdsduur

Minimaal 45 minuten, maximaal 90 minuten

### Fysieke omgeving

Zoek een prettige gespreksomgeving, liefst een ronde tafel in afgesloten ruimte zonder veel achtergrondlawaaï

### Verhaallijn

Kies een kritische samenwerkingssituatie die past bij een recente ervaring, een veelvoorkomend vraagstuk of een te verwachten situatie. Lees het verhaal en de toelichting rustig door.

Vervolgens heeft het gesprek simpelweg een kop, romp en staart. In de kop helpt een aantal startvragen om het gesprek op gang te brengen in een eerste verkennende ronde. Laat daarin iedereen iets inbrengen zonder meteen te reageren.

Voor de romp geven we een vijftal aspecten mee die de moeite waard zijn om langs te lopen. Dat kan meer en minder gestructureerd. In de afronding gaat het erom de gedeelde verhalen en opvattingen samen te voegen tot een (tijdelijk) beeld van goed werk: "Volgens ons is dit een goede manier om met een soortgelijke situatie om te gaan." Ook hier is een aantal vragen beschikbaar om dit praktisch te ondersteunen.

### Rol begeleider

- Zorg ervoor dat alle aspecten aan bod komen
- Bewaak dat iedereen ruimte krijgt om in te brengen
- Blijf dicht bij ervaringen. Dus: gaat het teveel zweven en gaan mensen veel 'vinden', vraag dan om ervaringen en voorbeelden en vraag door tot dat het weer concreet wordt.
- Pas op voor waarheden of instrumentele oplossingen
- Draag zorg voor de samenvatting van de inzichten in een beeld van goed werk

### Materialen en formats

Beschrijvingen van kritische samenwerkingssituaties en beelden van goed werk. Vragen om het gesprek te ondersteunen.

## Procesbeschrijving

### Vorbereiding

Kies een *kritische samenwerkingssituatie*:

- Wat spreekt het meeste aan?
- Wat is een situatie die je (we) veel tegenkomt (tegenkomen)?
- Wat is een situatie die je (we) verwacht(en) tegen te komen?

Neem de tijd om de situatiebeschrijving (inclusief de toelichting op de afwegingen) rustig door te nemen.

## Kop

De beschreven situaties zijn prototypisch van aard en hebben vooral tot doel iets aan te raken in de eigen praktijk; een eigen herinnering of een mogelijkheid in de eigen praktijk. Het is dus niet de bedoeling om het verhaaltje zelf te analyseren en te zoeken naar 'het juiste' antwoord (wat er overigens ook niet is aangezien de kern is dat goed werk in de context besloten ligt). Vervolgens is er een stap nodig om vanuit het lezen in de eigen ervaringen terecht te komen.

*Dit zijn vragen die erbij kunnen helpen en waar je er eentje uit kunt kiezen:*

- Wie heeft er een eerdere ervaring met deze situatie?
- Wat raakt je in deze beschrijving? Waar doet dit je aan denken?

## Romp

Het grootste deel van het gesprek gaat over het verkennen van de afwegingen en overwegingen die hier spelen. Voor degenen die houden van ruimte en vrijheid in het gesprek, raden we aan vooral in de gaten te houden dat alle vijf de afwegingen aan bod komen.

*Voor degenen die iets meer houvast zoeken kan het behulpzaam zijn deze volgorde aan te houden:*

- Handelingen (1) en Kennis (2)
- Waarden/Deugden (4) en Vrijheid (5)
- Identiteit (3)

Hieronder een rijtje vragen die hierbij behulpzaam kunnen zijn. Deze zijn in eerste instantie gericht op de afwegingen van een individu (jij, als grenswerker), maar kun je ook omvormen naar het team (wij).



### 1. Handelingen - Vragen naar vaardigheden en activiteiten

- 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 als grenswerker?
- Waarop zijn je acties of handelingen gericht?



### 2. Kennis - Vragen naar 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 - vragen naar identiteit

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



### 4. Waarden en deugden - Vragen naar waarden en deugden

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

Op [pagina 57](#) vind je een lijst met voorbeelden van deugden.

Deze kun je raadplegen om hier wat meer gevoel voor te krijgen.



### 5. Vrijheid - Vragen naar vrijheid van denken en handelen

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



### **Staart**

De vijf afwegingen spelen niet naast elkaar, zijn ook niet scherp van elkaar te onderscheiden, maar grijpen op elkaar in. Dat zal je waarschijnlijk ook ervaren in het gesprek. Het is van belang om ze niet alleen als losse elementen en vragen te verkennen en beantwoorden, maar ook om ze samen te voegen in een samenhangend, beknopt beeld van goed werk. En als het lukt: om te komen tot een gedeeld beeld van goed werk.

*Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:*

- Wat is nu, alles overwegend, mijn beeld van goed werk?
- Kunnen we komen tot een gedeeld beeld van goed werk?
- Heeft dit gesprek onze beelden dichter bij elkaar gebracht?
- Hoe gaan we om met de verschillen die zichtbaar zijn geworden?

*De omschrijving van het beeld van goed werk krijgt bij voorkeur de volgende vorm (we noemen dit ook wel een 'rijk A4'tje'):*

- **Pakkende titel**  
Liefst een kort typerend zinnetje. Vaak is dit het laatste dat je omschrijft.
- **Kenmerkende ervaring**  
Welke eigen, specifieke en kenmerkende ervaring had je op de kritische samenwerkings situatie? Liefst een kort verhaaltje dat de lezer meeneemt naar het moment: 'toen...daar...met die...en toen gebeurde...en toen deed ik...'

- **Beeld van goed werk**

Een korte narratieve uitwerking van de ervaring, jouw norm, waarin elementen van de vijf perspectieven herkenbaar zijn en waarmee duidelijk wordt waarom wat je deed in die specifieke situatie volgens jou goed werk was; werk dat goed is (excellent), goed doet (ethiek) en goed voelt (energiek)

- **Afbeelding**

Een plaatje dat de essentie van je beeld van goed werk of van de kenmerkende ervaring visualiseert.

## Overzicht van deugden

Aandacht	Gematigheid	Oprechtheid	Waarachtigheid
Aangenaamheid	Gevatheid	Orde	Wijsheid
Actief	Grondigheid	Ordelijkheid	Zachtmoedigheid
Assertiviteit	Grootsheid	Rechtschapenheid	Zelfbeheersing
Avontuurlijkheid	Hoffelijkheid	Rechtvaardigheid	Zelfdiscipline
Barmhartigheid	Hoop	Reinheid	Zelfmanagement
Begrip	Hypocrisie	Rekening houden met anderen	(Zelf)vertrouwen
Behulpzaamheid	Idealisme	Respect	Zorgzaamheid
Bescheidenheid	Ijver	Samenwerking	Trouw
Betrouwbaarheid	Integriteit	Schaamtegevoel	
Consciëntieusheid	Juiste eerzucht	Stabiliteit	
Creativiteit	Liefde	Standvastigheid	
Dankbaarheid	Loyaliteit	Sterkte	
Dienstbaarheid	Maat	Tact	
Discipline	Matigheid	Toewijding	
Doelgerichtheid	Mededogen	Traagheid	
Doorzettingsvermogen	Meelevendheid	Uitmuntendheid	
Echtheid	Mildheid	Vastberadenheid	
Eenheid	Moed	Vasthoudendheid	
Eerlijkheid	Morele grandeur	Verantwoordelijkheid	
Eerzaamheid	Morele verontwaardiging	Verdraagzaamheid	
Energiek	Naastenliefde	Vergevingsgezindheid	
Enthousiasme	Nederigheid	Verstandigheid	
Extraversie	Ontspannen	Vertrouwen	
Flexibiliteit	Onthechting	Volhardendheid	
Fouten maken	Ontvankelijkheid	Voorzichtigheid	
Geduld	Onverschilligheid	Vredelievendheid	
Gelatenheid	Oordeelsvermogen	Vreugde	
Geloof	Openheid	Vriendelijkheid	
Geloofwaardigheid	Oprecht	Vrijgevigheid/royaliteit	

# Over het projectteam

Dit boekje is tot stand gekomen in een grenzeloze samenwerking tussen adviseurs van Rijksconsultants (Sandra de Wit, Anne-Marie Buis, Christel Brussen, Maderike van Domburg) en van de beweging Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap (Ester Boetzkes, Misja Oosterwijk, Marianne Witlox-van den IJssel).

Zij hebben de gesprekken gevoerd met grenswerkers binnen de rijksoverheid, beelden van goed werk opgehaald en doorvertaald naar kritische samenwerkingsituaties.

Het projectteam is in dit proces begeleid door Manon Ruijters, Björn Prevaas en Bob Houtkamp namens Good Work Company.

Het gedachtegoed dat aan de basis van dit boekje ligt, is ontwikkeld door onder meer Manon Ruijters, hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner van adviesbureau Good Work Company. Bij het ontwikkelen daarvan heeft zij dankbaar gebruik gemaakt van de ideeën en inspiratie van grondleggers als Gardner, Csikszentmihalyi en Damon (over goed werk), Shaffer (over frames en SKIVE), Van Oeffelt (over frames) en anderen.

Via (onderzoeks)projecten voor onder meer Bureau Inspectieraad, het programma DuurzaamDoor en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) heeft het gedachtegoed rond kritische situaties en beelden van goed werk verder vorm gekregen en is het getoetst aan de praktijk. Daarbij werkte Manon onder andere samen met Björn Prevaas (partner van Good Work Company), Bob Houtkamp (eigenaar van adviesbureau Organiseren met Aandacht) en Tom van Oeffelt (onderzoeker en docent bij Aeres Hogeschool Wageningen).



## Colofon

*Dit is een uitgave van:*

Rijksoverheid

Ambtelijk Vakmanschap/ Grenzeloos Samenwerken

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

[grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl](mailto:grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl)

