



De Briefwisseling

Over de praktijk van samenwerken
aan complexe maatschappelijke opgaven.
Van binnen én van buiten.



Door Merlijn Ballieux, Martijn Jebbink, Lisette de Waard
en diverse gastschrijvers



Het rijksbrede programma voor opgavegericht samenwerken



De briefwisseling



Wekelijks onderzoeken Merlijn Ballieux, Martijn Jebbink en Lisette de Waard de praktijk van samenwerken aan complexe maatschappelijke opgaven. Van binnen én van buiten.

Naast de brieven van Martijn en Merlijn en het beeld van Lisette posten we in iedere vierde week een of meerdere reacties op de [LinkedInpagina](#) van het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken. We houden graag een brede blik en willen recht doen aan inclusiviteit.

De brieven van Merlijn, Martijn, Lisette en diverse gastschrijvers zijn ook terug te vinden op de [website](#) van Grenzeloos Samenwerken.

Grenzeloos Samenwerken, 2022



Brievenoverzicht 2022

Serie 1

1. Samenwerken, dat komt toch vanzelf?

2. Samenwerken, afstemmen of informeren?

3. Hoe zit jij in de boot?

4. Zonder vuur geen samenwerking

Serie 3

9. Wees niet bang om klein te zijn

10. Rode stippen

11. Zoek de dolfijnen!

Serie 2

5. Macht en aandacht

6. Er is meer toverdrank nodig

7. Sta jij aan of uit?

8. Koffie en jezelf zien in de ander

Serie 4

12. Dilemma's die deugen

13. De overheid heeft meer mensen van besproken gedrag nodig!

14. Een nieuwe definitie van succes

15. Zoek je Bob Ross?

Klik op de
brief die
je wilt
lezen



1. Samenwerken, dat komt toch vanzelf?

5 juli 2022

Ha Merlijn en Lisette,

Ik wil het graag even met je hebben over afhankelijk zijn. Laatst zat ik in een online overleg met de titel 'Samenwerken aan ambtelijk leiderschap'. Het viel me op dat we vooral bezig waren om elkaar te vertellen over ons eigen werk. Het klonk niet als samenwerken, en het voelde ook niet zo. In de chat schreef ik aan degene die het overleg had georganiseerd: 'dit voelt niet als samenwerken, toch? We wisselen alleen informatie uit.' Hij antwoordde: 'samenwerken komt toch vanzelf?'

Ik denk dat samenwerken helemaal niet vanzelf komt, ook niet als we bij elkaar gaan zitten vanuit verschillende teams.

[noot voor de lezer: de beweging 'Grenzeloos Samenwerken' is een initiatief van de SG's, de ambtelijk leiders van de ministeries. Ik werk voor deze beweging. De SG's vinden dat we als overheid beter moeten worden in werken vanuit de opgaven, of de bedoeling. Daar bedoelen we volgens mij mee dat wat mensen raakt altijd de basis is voor ons werk. En dat we over de grenzen van organisaties heen moeten samenwerken. Dat vind ik zelf ook. Maar dat gaat natuurlijk niet vanzelf, ook niet als de SG's het zeggen. De bedoeling lijkt vaak helemaal niet de bedoeling.]

Wat ik in elk geval geleerd heb over samenwerken, is dat er altijd iets nodig is voordat we gaan samenwerken: afhankelijk zijn van elkaar. Weten dat we elkaar nodig hebben en bereid zijn om daar iets mee te doen. Ik vind het zoeken naar overeenstemming zelf soms heel vermoeiend. Maar ik weet ook dat mijn werk beter wordt door wat mijn collega's zeggen. Als het aan mij had gelegen was deze brief twee keer zo lang geworden.

Ik zie binnen de overheid steeds meer mooie voorbeelden van samenwerking. En ik zie ook wat er in Den Haag vaak gebeurt als het spannend wordt: dan gaan we toch liever voor wat onze minister of wijzelf willen. Dan vergeten we even dat we afhankelijk zijn van elkaar. Maar in een wereld waarin veel samenhangt met alles, is daarvoor steeds minder ruimte. Dat hebben de SG's denk ik goed gezien.



De opgaven van vandaag vragen iets anders van ons: dat we ons nadrukkelijker de vraag stellen 'hoe wil ik me laten zien in de wereld?' en daarbij niet onszelf maar de gezamenlijke uitdagingen centraal stellen. Wat wordt er eigenlijk van ons gevraagd? Moeten we moedig en daadkrachtig zijn, moeten we ons ego op de achtergrond zetten, moeten we geduld hebben of juist naar voren stappen?

Wat ik in elk geval iedere dag kan doen, is me eerst de vraag stellen 'wat is hier eigenlijk nodig?' voordat ik een reactie geeft. Allemachtig, wat is dat moeilijk.

Hoe speelt dit thema in jouw werk, Merlijn?

Martijn is verandermanager en adviseur. Hij woont in Rome en werkt daar en in Nederland voor de Nederlandse Rijksoverheid. Hij werkt vooral met directeuren en andere (top)ambtenaren aan leiderschapsvragen.





2. Samenwerken, afstemmen of informeren?

24 juni 2022

Hé Martijn,

Dank voor je bericht uit Rome. Wat bijzonder dat onze samenwerking nu letterlijk over de grens is gegaan!

De inhoud van je brief was wel wat verontrustend, en helaas herkenbaar. Binnen de overheid denken veel mensen dat ze samenwerken, terwijl ze op z'n best afstemmen of anderen informeren. Nog zorgelijker wellicht, dat ze zich hier niet of nauwelijks van bewust lijken te zijn. Er is dus een blinde vlek, terwijl samenwerken zo belangrijk is voor de grote opgaven van Nederland.

Helaas is dit niet alleen een 'Haags' probleem. Ook lokaal speelt het. In veel gemeenten vliegen de samenwerkingsverbanden je om de oren. Vooral in het sociaal domein wordt er in het kader van 'opgavegericht werken' van alle partners verwacht dat ze in de uitvoering intensief samenwerken en beleid maken rondom de burger of de cliënt. Als je bestuurder bent in een dergelijke organisatie, dan kan je bijna geen nee zeggen tegen weer een initiatief om samen te werken of beter af te stemmen. Dat zou heel gek zijn. Tegelijkertijd zie ik de worsteling van bestuurders en managers om dit in goede banen te leiden – en die worsteling zou ik, als ik in hun positie zat, waarschijnlijk zelf ook ervaren.

Bij een aantal wijkoverleggen die ik mocht bijwonen, zag ik vooral dat professionals zich steeds opnieuw moeten voorstellen. Er zit een man of twintig en iedere maand zijn er wel vijf nieuwe gezichten. Het verloop is groot. En daarmee is het langetermijngeheugen van korte duur. Als ze dan klaar waren met het voorstelrondje, werd er naar de agenda gekeken en was de vraag: wie zou er vandaag eigenlijk voorzitten? Vrij chaotisch allemaal. En als er dan uiteindelijk een agendapunt werd besproken, hoorde ik iedereen eigenlijk vooral vertellen wat zij doen vanuit hun organisatie.

Dit heeft, zoals jij ook aangaf, weinig te maken met echt samenwerken. Het gaat vooral over elkaar kennen en weten wat iedereen doet. Het is niet dat daar geen waarde in zit. Maar het is ook niet echt samenwerken aan een opgave. Natuurlijk gebeurt er buiten zo'n overleg van alles in één-op-één gesprekken. Maar dat is minder zichtbaar en hoe ver die samenwerking gaat lijkt ook meer van de relatie of het toeval af te hangen.



Echt samenwerken vraagt heel veel van procesvaardigheden van professionals. Tijdens het overleg maar ook in de voorbereiding en opvolging. De betekenis die mensen geven aan samenwerking gebeurt nu veelal 'onder water'. We zijn nauwelijks in staat om dat bespreekbaar te maken. En daardoor blijven we in rondjes draaien en vooral 'ons eigen ding doen'.

Mijn advies zou daarom zijn om bij de bemensing van grote opgaven, waarbij mensen vanuit verschillende organisaties of afdelingen moeten samenwerken, minder te selecteren op inhoudelijke ervaring of affiniteit met het onderwerp. En meer op procesvaardigheden en een onderzoekende houding.

Ik ben benieuwd Martijn, wat er bij de Italiaanse koffiemachines wordt besproken over samenwerking.

Spreek je snel weer!

Groet, Merlijn.

*Merlijn is directeur van de Veranderbrigade, organisatieadviseur en auteur van het boek *Durf het verschil te maken*. Hij woont in Utrecht en werkt met publieke organisaties aan (cultuur)verandervraagstukken.*





3. Hoe zit jij in de boot?

8 juli 2022

Hi Martijn en Merlijn,

Dank voor jullie brieven. Om beeld te creëren bij taal start ik altijd eerst met associëren. Ik knip en structureer jullie zinnen en kijk vervolgens wat boven komt drijven. Dat laat ik een tijdje resoneren, zowel in mijn logica als in mijn gevoel.

Bij jou, Martijn, kwam het beeld op van verwondering, dat als we samenwerken aan complexe maatschappelijke opgaven we het vooral over ons eigen werk hebben. En niet over datgene waar wij collectief verantwoordelijk voor zijn. Voor de vorm of op papier kan je dan zogenaamd afhankelijk van elkaar zijn. Maar als je niet werkelijk geïnteresseerd bent in de ander, dan kom je in samenwerking uiteindelijk niet verder.

Bij jou, Merlijn, resoneerde het beeld dat we in samenwerking in het publieke domein veel tijd besteden aan elkaar leren kennen aan de oppervlakte, maar niet aan dat wat zich onder de waterlijn bevindt. Het lijkt alsof de samenwerking lekker onderweg is, maar of we echt verder komen, is nog maar de vraag. Daarvoor is nodig dat iemand ziet en zegt dat er in cirkels bewogen wordt en de groep laat kijken naar wat werkelijk nodig is, ook als dat betekent dat sommigen hun koers moeten wijzigen.

In de volgende stap van mijn verbeeldingsproces heb ik jullie belangrijkste woorden op een groot vel gezet: afhankelijk, afstemmen, eigen, ander, echt, rondjes, ego. En mezelf de vraag gesteld: Waar leg ik de nadruk op om te versterken wat jullie aan elkaar schrijven? Is dat het 'probleem' of de call to action?

Ik heb gekozen voor het eerste. Omdat we in het samenwerken aan complexe opgaven vaak te snel denken te weten wat de beste manier van samenwerking is. En daarmee slaan we stappen over. Meestal is niemand tegen samenwerken. Maar hóe je die samenwerking vormgeeft en in hoeverre je je bewust bent van wat je daarin zelf doet of laat liggen, dat vraagt in- en uitzoomen. Op je eigen gedrag en behoeften, het gezamenlijke proces en de opgave.

Daarna heb ik synoniemen van de oogst nodig om te illustreren: mensen, vooruit (willen) gaan, hardnekkig, op drift, onbewust. En uiteindelijk ontstond dit beeld:



Met de beste bedoelingen zitten we samen in de boot. Soms kiezen we daar zelf voor, soms worden we bij elkaar gezet. Maar zolang we niet écht naar elkaar kijken, of niet willen zien wie er ontbreekt, dan blijven we rondjes varen. Het is niet de bedoeling om stil te gaan liggen of aan de kant te gaan zitten. Maar wel om in deze boot net even anders te gaan zitten. Zodat ik de ander zie. En diegene kan vragen: Mag ik even met jou meevaren om te zien waar je naar kijkt en waar je heen wil?

Eigenlijk is dit beeld dus ook een reflectie van mijn eigen proces: mijn blik heb ik gericht op jullie en vertaald naar mijn essentie. Die essentie heb ik zichtbaar gemaakt om door te kunnen gaan in ons onderzoek naar samenwerken aan complexe maatschappelijke opgaven.

Ik hoop dat verbeelding onze briefwisseling versterkt.

Hartelijke groet,

Lisette



Lisette de Waard is organisatieadviseur bij UBR Rijksconsultants en illustrator. Zij zet beeld en taal in om samenwerken te bevorderen en woont in Utrecht.



4. Zonder vuur geen samenwerking

14 juli 2022

Beste Martijn, Merlijn en Lisette,

Groeten vanaf het Haagse Zuiderstrand. Hier is de horizon wijds, hier haal ik de energie vandaan als ik denk dat ik tegen de stroom in moet zwemmen. In dit geval, tegen de neiging om samenwerken te idealiseren en als de remedie te zien voor de vertrouwenscrisis waar de Rijkoverheid in terecht is gekomen.

Samenwerken is een middel. Wat is het doel? Martijn merkt terecht op: aan samenwerken gaat altijd iets vooraf. In zijn visie is dat het besef van wederzijdse afhankelijkheid. Dat is mij dan weer te snel te praktisch. Wat mij betreft gaat aan een zinnige samenwerking een poëtischer en idealistischer dialoog vooraf. Zulke gesprekken kunnen enkel ontstaan als de organisatie een beroep doet op en ruimte maakt voor de authenticiteit van medewerkers.

En ja, uitstekend idee van Merlijn om bij het componeren – in dat woord zit meer muziek dan in ‘samenstellen’ – van de groep die gaat samenwerken, er op te letten dat we er vooral mensen bij zetten die ook verstand hebben van de processen van samenwerking. Toch is ook dát mij al te snel te praktisch. Als er geen vuur is, dan kunnen we geen coalitie smeden. En dit soort technische kunstgrepen brengen dan geen solas.

Wat er ontbreekt? Desire & direction. In de boot van Lisette – prachtig getekend – mis ik iemand die niet richtingloos aan het roeien is, maar die met passie en overtuiging wijst naar een horizon van hoop.

De grote opgaven van vandaag vragen precies het tegenovergestelde van ons dan nóg meer overlegrondjes. De Rijkoverheid moet zichzelf opnieuw uitvinden. En de vragen die daarmee gepaard gaan, gaan niet alleen over een andere organisatieordening. De vragen die bij een dergelijke transformatie horen, gaan ook over onszelf: ambtenaren. Over hoe we ons empathisch vermogen met onze superdiverse samenleving vergroten. Hoe we zorgen voor het brandend blijven van ons vuur van verlangen naar een oprechte verbinding met elkaar en met de samenleving.

Het vuur om goud te maken van ‘werken voor Nederland’ is op te wekken door te werken mét Nederland. De hereniging met burgers aan te gaan en hun systeempijn te doorvoelen. Dan ontstaat een authentieke stuwkracht om werkelijk intern en extern samen te werken. Desire als noodzakelijke voorwaarde om direction zinderende betekenis te geven.



Hier hoort bij dat iedere ambtenaar een eigen authentieke zoektocht aan kan gaan. Daarom zou ik, in plaats van ingenieuze plannen en dure trainingen, alle ambtenaren de ultieme tussenruimte willen gunnen, waarin ieder van ons - de ambtelijke top voorop - 40 dagen vrijwillige sociale dienstverlening kan doen. De wereld in, buiten de muren van de Rijksoverheid. Als een symbolische en wezenlijke initiatie. Een teken van ons gezamenlijke verlangen naar de hereniging met de samenleving.

Ik weet het zeker: na 40 dagen heeft ieder van ons bij het eerstvolgende overleggrondje meer vertrouwen in het eigen vuur en de eigen authenticiteit. En kunnen we samenwerken.

Shervin Nekuee is zelfstandig poëtisch socioloog, organisatie adviseur en senior adviseur diversiteit & inclusie bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij woont in Den Haag en is vaak te vinden op het Zuiderstrand.





5. Macht en aandacht

1 september 2022

Beste Merlijn en Lisette,

In onze vorige brieven hadden we het over afhankelijk zijn en over het verschil tussen #samenwerken en afstemmen. Shervin Nekuee gaf een gepassioneerde reactie en pleitte voor een hereniging van ambtenaren met de samenleving. Wat zou het fantastisch zijn als we die authentieke zoektocht van 40 dagen ondernemen. Want veel ambtenaren zijn steeds minder verbonden met de mensen die de overheid nodig hebben. In de #toeslagenaffaire werden mensen jarenlang op alle niveaus niet gehoord en de vanzelfsprekendheid waarmee dat gebeurde was schokkend. Het was macht op zijn lelijkst: de macht om geen moeite te doen.

Als wij als ambtenaren niet meer voelen dat ons handelen grote invloed heeft op het welzijn van mensen die we nooit ontmoeten, dan raakt de overheid haar gezag kwijt. In het publieke debat wordt veel gesproken over de #vertrouwenscrisis tussen overheid en burger. In vertrouwen komt veel samen: elkaar zien, macht en onmacht, geven en ontvangen, zeggen en doen, toegang en uitsluiting. De kern blij : het gaat om een relatie. Logisch dat mensen meer vertrouwen hebben in organisaties die dichtbij zijn, zoals de politie en de gezondheidszorg, dan in organisaties die onzichtbaar zijn. De vraag die we onszelf kunnen stellen is: ben ik echt bereid om moeite te doen voor mensen die ik nooit ontmoet?

Gelukkig zie ik regelmatig mensen die vanuit een grote persoonlijke gedrevenheid inkleuring geven aan de 'menselijke staat'. Zij werken vaak in tijdelijke programmateams die buiten de gebaande paden bewegen. De weg naar verandering is hobbelig en lang, maar veel andere wegen zijn er niet. Deze grondhouding van één been in het systeem en één been daarbuiten spreekt me ook persoonlijk aan, omdat ik zelf vaak een buitenbeentje ben. En nu ik tijdelijk in Rome woon, moet ik ook meer m'n best doen om in verbinding te blijven. Een voordeel is er denk ik ook: mijn blik op hoe we werken wordt scherper omdat veel ruis is weggevalen.



Wat mij betreft is aandacht het beste dat wij als ambtenaren kunnen geven. Het helpt ons om focus te houden op de bedoeling van het werk en de #maatschappelijkeopgaven. In de samenwerking tussen overheden ging het gesprek vaak over geld en probeerden we één overheid in codes en akkoorden vast te leggen. Maar de kern blijft : wat willen we samen tot stand brengen en wat merken mensen daarvan? Mooi om te zien hoe Wietske Veltman met mensen in het hele land bezig is om werken vanuit vertrouwen sterker te maken.

Dat is misschien wel de grootste uitdaging voor iedereen met macht: om te luisteren, nieuwsgierig te zijn, echt samen te willen werken. Kortom: moeite te doen, voor elkaar.

Wat vind jij hiervan?

Groeten Martijn

Martijn is verandermanager en adviseur. Hij woont in Rome en werkt daar en in Nederland voor de Nederlandse Rijksoverheid. Hij werkt vooral met directeuren en andere (top)ambtenaren aan leiderschapsvragen.





6. Er is meer toverdrank nodig

6 september 2022

Ha Lisette de Waard en Martijn Jebbink,

Het is een mooie gewetensvraag Martijn; Hoe gebruik je je macht als ambtenaar en wat is er nodig om echt moeite te doen voor elkaar? Veel mensen zullen het met je eens zijn dat het kennen van de uitvoering, de bedoeling en de #menselijkemaat centraal moet staan in de oriëntatie van #rijksambtenaren.

Toch lijkt het vaker niet, dan wel te lukken in grote opgaves. Ik zie in mijn praktijk veel ambtenaren, met goede bedoelingen, vastlopen en zelfs afhaken in hun werk. #Samenwerken op een #opgavegerichtemanier is blijkbaar taai. Collega's lijken soms eerder hindermacht te zijn, dan hulptroepen. Dit is gek, want we praten toch al een aantal jaar over één overheid, een nieuwe bestuurscultuur en de menselijke maat voorop, maar het is de vraag of we daar echt dichterbij komen?

Misschien komt het omdat we uiteindelijk vaak ambtenaren aanspreken en sturen op de belangen van de afdeling, het departement of de sector en minder op het publieke belang. Daarnaast vragen we in menig vacature en ontwikkelgesprek om meer sensitiviteit te ontwikkelen voor het bestuur, waarin het dienen van het politieke spel leidend lijkt te zijn. Ambtenaren die hier goed in zijn maken ook nog steeds het snelst carrière.

Kortom de omgeving waarin veel rijksambtenaren verkeren is er een die verleidt om je meer te richten op je "eigen" belangen en het politieke spel en minder op de bedoeling of het perspectief van de inwoner, dus wat mag je van hen verwachten?

We zullen rijksambtenaren meer moeten helpen. Hierbij is oprechte nieuwsgierigheid de basis van het werk, luisteren een fundamentele vaardigheid en onafhankelijk denken een pre om je werk goed te doen. Ook in de uitvoering, daar waar ze vaak problemen het eerste signaleren, zou onafhankelijk denken en durf om je actief te bemoeien met de beleidskant heel normaal moeten zijn.

Dit kan wellicht door mensen met een andere achtergrond en ervaring aan te nemen. Mensen die wellicht zelf van dichtbij schulden hebben meegemaakt of een kind hebben met een meervoudige handicap, dan ga je toch anders kijken naar de keuzes die je maakt en zijn je wortels sterk genoeg om tegenwicht te bieden. Maar niet iedereen is als "Obelix", als kind in de pan met toverdrank gevallen en is zo sterk dat je niet afgeleid raakt van de bedoeling. Wanneer de Romeinen kwamen, dan maakte Panoramix snel toverdrank om de rest van het dorp sterk genoeg te laten zijn.



Wat nou als we steeds vaker mensen aannemen die praktijkervaring hebben en geworteld zijn vanuit de bedoeling en gaandeweg leren we ze meer klassieke #ambtelijkevaardigheden in plaats van andersom? En wat nou als we bedenken welke toverdrank er nodig is om een omgeving te creëren, die het onvermijdelijk maakt voor ambtenaren om hun oriëntatie als vanzelfsprekend op de opgave en het publieke belang te richten? Welke ingrediënten zouden dan in die toverdrank zitten?

Groeten Merlijn

*Merlijn is directeur van de Veranderbrigade, organisatieadviseur en auteur van het boek *Durf het verschil te maken*. Hij woont in Utrecht en werkt met publieke organisaties aan (cultuur)verandervraagstukken.*





7. Sta jij aan of uit?

13 september 2022

Ha Martijn Jebbink en Merlijn Ballieux,

Inspirerende brieven! Bij Martijn resoneerde het woord #aandacht. In mijn zoektocht kwam ik deze kern tegen: het opzettelijk aan iets of over iets denken. Het is een Duits leenwoord voor belangstelling. Dat sluit aan op wat in de brief staat: oprechte belangstelling. Hoewel het niets zegt over oprecht. In het visuele onderzoek viel het overgrote aandeel aan symbolen van gevaar, acute actie en waarschuwingen op.

Uit Merlijns brief sprong het woord #luisteren eruit. Ik zag twee onverwachte opvallende synoniemen: gehoorzamen en opvolgen. Bijna slaafs. Terwijl luisteren voor mij een middel is om te ontdekken waar gesprekken echt over gaan. Merlijn voegt daaraan toe: je niet laten afleiden of met alle winden meewaaien. Ik denk dan aan: koers vasthouden. Maar druist dat in tegen bestuurlijke sensitiviteit? Wat onder meer staat voor: weinig golven maken.

De ongeschreven regel binnen de Rijksoverheid is in ieder geval wel meer risicomijdend. Jullie brieven doen mij denken aan een spanningsveld dat ik meen te zien. Rijksambtenaren werken vaak op een klein gedeelte, het geheel overzien is lastig. Wanneer toon je te veel of te weinig belangstelling? Ik geloof echt dat #rijksambtenaren elke dag het goede willen doen, maar door ruimtegebrek niet tijdig effectief kunnen handelen. De timing is, vaak achteraf bezien, niet goed. We zagen in het programma #Geweld hoort nergens thuis dat rondom gezinnen te veel zorginstellingen zaten met conflicterende besluiten. Dat ging ten koste van de echte zorg die deze gezinnen nodig hadden. Nu is door kennisdeling een plek gecreëerd waar samen beslissingen genomen kunnen worden mét het gezin. Ik vraag mij af of enige mate van wederkerigheid nodig is voor oprechte aandacht. Ben jij als zender geïnteresseerd in de belevingswereld en situatie van de ontvanger? Of leg je alleen een appèl op de ander om jouw probleem op te lossen?

Programmadirecteuren hebben steeds vaker 'burgers aan hun voordeur staan'. Luisterend naar hun verhalen hoor ik dat zij blijvend oprechte belangstelling tonen. Ze wijzen die mensen niet de deur, maar gaan in gesprek. Respect voor hun handelen, maar ergens hoop ik dat we onderkennen dat we niet individuele ambtenaren verantwoordelijk moeten stellen. Waar zit de wederzijdse belangstelling?

Jullie brieven prikkelen mij. Als ik met rijksambtenaren werk, popt regelmatig #hoedan op. Dat merk ik nu ook bij mijzelf. Wie maakt de toverdrank en hoe komt de toverdrank bij de juiste personen op het goede moment? Daar wil ik meer van weten.



Deze week kan ik niet anders dan de aandacht trekken. Een stijl die complexiteit, maakbaarheid en dualisme opwekt. [#Popart](#) leek mij daarom passend voor de verbeelding. Een 'in your face', maar ook wegvloeiend zonder begin en eind. Je ziet zoveel en eigenlijk weet je niet waar je jouw aandacht op moet vestigen.

Hartelijke groet,

Lisette

*Lisette de Waard is organisatieadviseur bij UBR
Rijksconsultants en illustrator. Zij zet beeld en taal in om
samenwerken te bevorderen en woont in Utrecht.*





8. Koffie en jezelf zien in de ander

20 september 2022

Beste Lisette, Martijn en Merlijn,

Dank voor jullie uitnodiging. Martijn Jebbink schrijft dat bij samenwerking tussen overheden het gesprek vaak ging over geld en we probeerden codes en akkoorden vast te leggen. Maar dat de kern blijft: wat willen we samen tot stand brengen en wat merken mensen daarvan? Herkenbaar! Alleen hoe doe je dat?

Lisette de Waard gelooft terecht dat (Rijks)ambtenaren elke dag het goede willen doen. Met teams bij gemeenten besprak ik “Hoe zou je het zelf willen?” als ouder, kind of buur. Als we onszelf zien in de ander, dan wordt ons handelen menselijker.

Samenspel tussen overheden hoort bij Nederland. Je kijkt anders als je het gemeentehuis uit stapt de wijk in, dan bij het Rijk waar je vooral de grote lijnen ziet. Gesprekken met mensen aan de keukentafel doen je voelen waarvoor je inzet. De “brillen” van lokaal, regionaal en landelijk verbinden helpt.

De laatste jaren lijken we als overheden meer tegenover elkaar te staan. Terwijl we voor grote uitdagingen en pijnlijke keuzes staan. De prikkels binnen Den Haag staan niet altijd op samenwerken. Zoals Lisette aangeeft knippen we opgaven in stukjes wat effectief handelen bemoeilijkt. Opgavegericht werken is zo taai, schrijft Merlijn, dat collega’s afhaken. Uit ervaring buiten Den Haag weet ik dat het tijd kost én dat meer samenwerken aan opgaven energie geeft. Mijn ideaal is dat, niet iedere overheidslaag zelf iets organiseert maar zich organiseert in een interbestuurlijk opgaveteam met de beste en relevante mensen.

De afgelopen maanden heb ik een dialoog begeleid met collega’s en bestuurders uit het hele land, van Rijk tot plattelandsgemeente. Hoe zetten we een volgende stap in het interbestuurlijk partnerschap? De gesprekken waren stevig en open. Iedereen ziet urgentie en wil. Het moet beter en dat vraagt dat wij anders werken. De zoektocht is #hoedan. Drie dingen gaan helpen. Gewoon beginnen. Organiseren met oog voor uitvoerbaarheid. En investeren in de samenwerkingsrelatie. Dit keer schrijven we geen bestuursakkoord. En we zijn al aan de slag.



Mijn vraag aan jullie is of jullie interbestuurlijk werkende programma/opgaveteams kennen waarvan we kunnen leren.

En Merlijn Ballieux, die toverdrank is koffie. Koffie brengt mensen aan tafel, waar ze elkaar leren kennen en zien als mens en professional. Dat is de basis.

Groet,
Wietske Veltman

Wietske Veltman, ze is programmamanager Samenwerkingsagenda één Overheid bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ze woont in Oegstgeest en is gek op de duinen bij Noordwijkerhout.





9. Wees niet bang om klein te zijn

4 oktober 2022

Beste Lisette en Merlijn,

In politiek en media wordt met overtuiging een spel gespeeld dat voor veel mensen steeds minder aansluit op de echte wereld. Een game zoals Eric Berne in 'Games People Play' bedoelde: oneindige actie-reactie patronen met verborgen bedoelingen en voorspelbare uitkomsten. De bekendste game is wat hij noemde 'If it weren't for you: 'ik wil niets liever dan ... maar persoon X of organisatie Y maakt het me onmogelijk.' Volgens Berne is het helemaal niet de bedoeling dat persoon X of organisatie Y uit de weg gaat, omdat dan pijnlijk duidelijk wordt dat de 'ik' een keizer zonder kleren is.

Ook wij ambtenaren zijn er goed in onze eigen rol te ontkennen als het er op aankomt, en tegelijk hard te werken om de mythe van onze positie in stand te houden. De overheid zonder kleren. Het is goed dat we erkennen dat het klassieke 'ambtelijke spel' – waarin vorm, functie, beheersing en rituelen centraal staan – niet meer goed werkt in 2022. Daarvoor zijn de maatschappelijke uitdagingen te complex, inwoners te kritisch en beeldvorming te dominant. En die acceptatie is nog verdomd lastig, want de beloningen zijn groot: carrière maken, de slimste zijn, dicht bij het vuur zitten. In die wereld is het nooit stil, en blijft de toekomst ons verbazen.

Het venijnige van de grote opgaven is dat ze niet alleen 'too big to fail' zijn, maar ook 'too big to handle' lijken. Daarom moeten we de wereld van de controle veel meer verbinden met een andere wereld: die van de creatie. Hier zit de ruimte voor luisteren en reflectie, voor fouten maken en daarvan leren, voor niet weten en toch iets doen. De kleine stappen én de grote vragen. En soms: stilte.



De grens tussen deze twee werelden, die we beide nodig hebben, wordt in veel teams en organisaties strikt en onzichtbaar bewaakt, en iedereen weet: controle gaat boven creatie. Dus hoe kunnen we creatie en controle dan integreren? Dat vraagt iets van beide kanten. Tegen iedereen die bezig is met de kleine stappen wil ik zeggen: wees trots op je werk, roep van de daken wat gehoord moet worden en wees niet bang om klein te zijn (want dat ben je niet). Tegen iedereen die bezig is met het managen van het hier en nu wil ik zeggen: ga eens wat meer naar buiten, luister naar de stille geluiden en wees niet bang om groots te zijn.

Groet,

Martijn

Martijn is verandermanager en adviseur. Hij woont in Rome en werkt daar en in Nederland voor de Nederlandse Rijksoverheid. Hij werkt vooral met directeuren en andere (top)ambtenaren aan leiderschapsvragen.





10. Rode stippen

11 oktober 2022

Hallo Martijn en Lisette,

Wees niet bang om klein te zijn is een mooie oproep. Naast het spelen van het 'spel', zoals je beschrijft, gaat er denk ik ook een fundamentele opvatting over organiseren en veranderen schuil achter de door jou beschreven dynamiek.

Niet alleen vinden veel mensen het lastig om te erkennen dat ze zelf onderdeel zijn van het probleem én de oplossing, het gaat ook over wat de gewoonten en ingesleten reflexen zijn voor problemen in Den Haag?

Een dominante organiseer reflex binnen de overheid is het 'smijten' van mensen, middelen en nieuwe structuren naar problemen. In de wens om meer opgavegericht en doeltreffend te werken, wordt vaak gekeken naar meer geld en menskracht ter beschikking stellen. Maar met al dat geld en extra menskracht, worden meestal ook nieuwe functies en hele organisatie onderdelen of programma's opgetuigd, naast de bestaande organisatie. Deze reflex vergroot in de regel de complexiteit in de organisatie en zorgt onbedoeld, dat er meer tijd gaat naar interne afstemming en een meer naar binnen gerichte focus. Paul Scheffer beschreef dit onlangs mooi, waarbij hij waarnam dat het geloof in maakbaarheid heeft plaatsgemaakt voor geloof in complexiteit.

De dominante reflex bij veel veranderopgaven is dat als we maar voldoende nieuwe regels, procedures of zelfs hele leergangen kunnen opstellen, dat het gewenste gedrag van mensen zal volgen. Hierbij wordt meestal gezocht naar een 'one size fits all' oplossing, maar zoals iedereen weet is het in de praktijk toch vaak een 'one size fits nobody' oplossing. Maar waarom veranderen overheidsorganisaties anno 2022, tegen beter weten in, nog steeds op deze manier? Duurzame verandering vindt juist plaats door de optelsom van oneindig veel micro interventies in de leefwereld. Maar dit is meestal niet de gewenste aanpak die overtuigd. De reflex is steeds weer om stevige taal te bezigen met systeem interventies, liefst in 10 stappen plannen, met vastomlijnde en meetbare mijlpalen, met robuuste plannings en dito begroting.



Dit heeft alles te maken met jouw pleidooi Martijn en de wereld van de beheersbaarheid, of beter gezegd, de mythe van beheersbaarheid. De meeste managers in de ambtelijke organisatie zijn meer tijd bezig met het 'omhoog managen' van verwachtingen, dan tijd te besteden aan het continu versterken van de mensen aan wie zij worden geacht leiding te geven en het doen van micro interventies. Doe maar eens een agenda check bij jezelf en zet een rode stip bij alle afspraken of acties die direct bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers in lijn met het werken vanuit de opgave... leeg hé.

Wil je toch het verschil maken? Dan doe je er goed aan om af te kicken van je complexiteitsverslaving en je agenda te vullen met rode stippen.

Groet Merlijn

*Merlijn is directeur van de Veranderbrigade, organisatieadviseur en auteur van het boek *Durf het verschil te maken*. Hij woont in Utrecht en werkt met publieke organisaties aan (cultuur)verandervraagstukken.*





11. Zoek de dolfijnen!

18 oktober 2022

Ha Martijn en Merlijn,

De inspiratie op jullie brieven vond ik deze keer snel: *De verzoeking van de heilige Antonius* van Dali. Dit gaat voor mij over de balans tussen verstand, geweten en behoefte. Over het klein zijn en weerstand bieden tegen de omgeving. En dat er een schijnwerkelijkheid is: want hoe ervaar jij jezelf en de wereld om je heen? Wat is waar en hoe kijk jij naar jezelf?

Bij Antonius ging het om een rotsvast vertrouwen in zijn geloof. Zichtbaar in een sobere leefwijze en in de nacht onzichtbaar vechtend tegen zijn demonen. Om het meer naar het nu te vertalen put ik uit jullie brieven. Wat zien jullie gebeuren? Welke verleidingen en gewoontes zien jullie? En waar zouden wij ambtenaren ons op moeten richten of in geloven?

Algemeen denk ik dat de neiging om te schikken groter wordt als het gaat om gedrag wat verder weg ligt dan het gemiddelde. Ik herken de reflex van de financiële knop, 'het spaarvarken', als interventie binnen het Rijk. Bij urgentie gooien we er geld tegenaan, maar daarna verdelen we het geld in plaats van te kijken naar wat en waar de beste besteding is. De leeuw overschreeuwt zichzelf en laat daarin het gedrag van de nieuwe kleren van de keizer zien: is hij eigenlijk bang voor het maken van fouten of ergens voor te gaan staan?

De duif staat voor de behoefte aan informatie. Wij, als rijksambtenaren, kunnen eigenlijk niet iets doen voordat duidelijk is wat het geheel is of dat we er volledig in betrokken zijn. We houden elkaar daarom veel bezig met het versturen van plannen, voortgang en ideeën wat betreft voorgenomen verbeteringen. Het feitelijk uitvoeren van die verbetering is een heel ander verhaal.

Ik meen te zien dat we meer tijd besteden aan het spel van samenwerken, hoe de hazen lopen, dan ter plekke strubbelingen benoemen, hoe moeilijk en kwetsbaar dat ook is. Want daarin ontmoeten we diverse typen van Antonius. Ik zie meer de verleiding van de weg van de minste weerstand, gevoed door het gevoel dat we lekker bezig zijn. Wanneer kijken we om en volgen we niet de kudde schapen?



In deze verbeelding roep ik op om het morele kompas expliciet te maken: wat is voor jou belangrijk? Wanneer kun je als een hond zo trouw zijn aan de bedoeling en recht doen aan de gezamenlijke belangen? Waar zijn de dolfinen die wendbaar en slim door het systeem bewegen? Dolfinen werken met ogenschijnlijke tegenpolen goed samen om het voor iedereen beter te maken. Oh en ze hebben humor! Laten we die kwaliteit benutten om niet polariserend maar vooral vanuit de waardes van de verschillende systemen te kijken in het werken aan complexe opgaven.

Met groet,
Lisette

*Lisette de Waard is organisatieadviseur bij UBR
Rijksconsultants en illustrator. Zij zet beeld en taal in om
samenwerken te bevorderen en woont in Utrecht.*





12. Dilemma's die deugen

29 november 2022

Beste [Merlijn](#), [Martijn](#) en [Lisette](#),

Dank voor de uitnodiging een [#brief](#) te schrijven en zo gehoor te geven aan mijn eigen oproep om waarderend te kijken naar wat er is, zonder de noodzaak voor verandering weg te nemen.

Natuurlijk kan ik jullie verrijken met positieve geluiden. Er zijn wat mij betreft zoveel voorbeelden te geven. Denk aan collega's die vertellen over de gesprekken die zij voeren met ervaringsdeskundigen, focusgroepen en mensen op straat. Hoe zij zich laten raken en verrijken door contact te maken met mensen waarover ons beleid gaat of waarvoor ons beleid een potentiële oplossing is. Of ik denk aan alle collega's die aandacht geven aan wat voor mensen belangrijk is door op [#werkbezoek](#) te gaan of te luisteren bij klantcontactcentra of bezwaar- en beroepscommissies. En dan heb ik het nog niet eens over de discussies die gaande zijn over ons eigen gedrag in relatie tot de [#opgaven](#) buiten: we hebben het regelmatig over de gepastheid van een eindejaarsdiner omdat we ons realiseren dat een feestmaaltijd voor veel mensen er nu niet inzit, we zijn terughoudend in het vieren van successen omdat we ook weten dat er dingen nog niet goed gaan. [#Opgavegerichtwerken](#) of [#werkenvanuitdebedoeling](#) is dus echt voelbaar in onze organisatie.

Tegelijkertijd zou je elk woord dat ik schrijf kritisch kunnen weerleggen. Voor elk goed voorbeeld wat ik geef, is vast ook een voorbeeld te bedenken dat aantoont dat het nog niet goed gaat. En ik denk dat het allebei waar is. Daarom vind ik het niet zinvol om bewijslast op te voeren om mijn eigen standpunt over hoe goed het gaat te bevestigen of anders kijkenden te overtuigen van mijn gelijk. Ik denk dat het zinvoller is om tijd te besteden aan vragen als: hoe goed ben ik in het werken vanuit de bedoeling, hoe doe ik dat in mijn werk [en hoe stimuleer ik anderen om dit ook te doen? Weet je nog... de campagne van SIRE® Life Sciences: De maatschappij? Dat ben jij!](#)



Het beantwoorden van die vragen leidt me elke keer weer naar het dilemma tussen waardering hebben voor wat er al is en de noodzaak tot verandering te blijven benadrukken. Maar wat nou als dat niet het goede dilemma is, en ik deze brief schrijf zonder de kern te raken? As je echt opgavegericht wilt werken en daar de verandering in wilt brengen, is het dan niet logischer om te vertrekken vanuit het goede en tegelijkertijd de verandering aan te kaarten? Misschien door je voortdurend af te vragen: het klopt wel wat ik doe, maar deugt het ook écht?

Hartelijke groet,

Anna

Anna Rozendaal is programmamanager leiderschap praktijkgericht open werken bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zij houdt zich bezig met het vertalen van grote, complexe bewegingen naar kleine veranderingen in het werk van vandaag. Zij reageerde op een van de eerste briefwisselingen. Haar werk doet haar denken aan een markt: waar iedereen hetzelfde lijkt te zijn, maar waar een diversiteit is aan motieven en waar er nog echt contact is tussen mensen.





13 De overheid heeft meer mensen van besproken gedrag nodig!

6 december 2022

Beste [Anna](#), [Martijn](#), en [Lisette](#),

Dank voor je positieve woorden en [#reflecties](#) Anna. Ik sluit graag aan bij je boodschap om te vertrekken vanuit het goede. Het is altijd de kunst om te kijken waar de goede energie al aanwezig is, kunnen we dat versterken en er van leren? Ik kan mij voorstellen dat die [#goedevoorbeelden](#) iets meer in de luwte van de politieke en journalistieke spotlights plaatsvinden, maar dat maakt ze niet minder waardevol. Misschien is dat in zichzelf wel een belangrijke focus voor de [#ambtelijketop](#), om zoveel mogelijk [#opgaves](#) in de luwte te houden, om de kans te vergroten dat we blijven leren en durven doen wat deugt.

Je maakt in je brief een actief onderscheid tussen doen wat klopt en doen wat deugt. Ik zie veel mensen die, meestal goed bedoeld, doen wat klopt, hier ontlene ze hun houvast en zelfvertrouwen vaak ook aan. De mensen die op een krachtige (en geaccepteerde) manier doen wat deugt en daar hun morele grondhouding aan toetsen, zijn misschien in de minderheid, maar ze zijn er wel.

Wat nou als we een omgeving zouden kunnen creëren binnen de overheid die de kans vergroot dat steeds meer mensen hun kompas afstemmen op doen wat deugt, hoe zou die omgeving er dan uitzien? En wat voor mensen zouden we dan willen aantrekken of promoveren binnen de overheid?

Zouden we niet meer moeten praten over 'best persons' in plaats van 'best practices' om van te leren? Mensen, niet organisaties, maken in de praktijk hét verschil, dus sturen op mensen is waarschijnlijk de beste investering, toch? Maar in plaats van heel veel mensen opleiden (wat ook moet blijven gebeuren) is de beste investering om goede mensen aan te trekken en te promoveren.



Een mooi voorbeeld hiervan las ik afgelopen week in de [de Volkskrant](#). Het artikel ging over [Abigail Norville](#), plaatsvervangend secretaris-generaal op het [Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport](#). Abigail wil meer 'streetwise' collega's aannemen en deze kennis en ervaring inbedden in het beleidsproces. Ze zegt dat "te veel interessante mensen niet door de selectie komen". We hebben misschien ons werving- en selectie kompas te veel gericht staan op mensen aannemen die doen wat klopt en minder op wat deugt? Abigail wil meer mensen bij de overheid, die weten hoe het is als een overheid er niet voor je is. Zo kunnen signalen uit de samenleving beter worden opgepikt. Bij een sollicitatiegesprek vraagt zij: "Uit wat voor nest kom je, met welke waarden en normen ben je opgevoed en wat zie ik daar vandaag de dag nog van?" Want, zegt ze, "ik wil weten wat ik voor mens aanneem. Zeker op leidinggevende functies. Dáár ga je iets van merken." Je zou kunnen zeggen dat we dus meer mensen van besproken gedrag moeten aannemen en promoveren, dan van onbesproken gedrag, met een CV dat 'klopt'.

Groet,
Merlijn

Merlijn is directeur van de Veranderbrigade, organisatieadviseur en auteur van het boek [Durf het verschil te maken](#). Hij woont in Utrecht en werkt met publieke organisaties aan (cultuur)verandervraagstukken.





14. Een nieuwe definitie van succes

13 december 2022

Ha [Anna](#) en [Merlijn](#),

[#Vertrekkenvanuithetgoede](#), [#doenwatdeugt](#), mooi wat jullie daarover schrijven. Ik vergeet het wel eens een dagje.

Bij [Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap](#) kregen de zelforganiserende teams de eenvoudige complexe opdracht mee om 'te doen wat nodig is'. Dat kan samenvallen met doen wat gevraagd wordt, maar de uitdaging zit juist waar dat niet zo is. Als je voelt dat je in een gevalletje 'zo doen wij dat hier' bent beland en je weet: dit is niet wat nodig is. Omdat mensen die geraakt worden door wat de overheid doet er geen donder aan hebben, of omdat het om andere redenen gewoon niet deugt. We hebben meer mensen nodig die juist dán terugpraten, zeggen wat gezegd, vragen wat gevraagd moet worden.

En die mensen zijn er. Ik noem er een paar. Het programmateam Geweld hoort nergens thuis vormde een spiegelgroep van ervaringsdeskundigen om het werk van de overheid te toetsen aan de kracht van de persoonlijke ervaring. Slachtoffers en plegers van huiselijk geweld en kindermishandeling, samen aan één tafel. Ik vond het een hoopgevend en inspirerend gesprek. En uiteraard hield de spiegelgroep ons ook een ongemakkelijke waarheid voor: wij [#beleidsmakers](#) stellen onze eigen deskundigheid niet zo makkelijk ter discussie. Maar toch, het gaat om de eerste, betekenisvolle stap, de doorbraak. Dat iemand zegt: 'zo, vanaf nu doen we het anders!'

Nog een voorbeeld. Een oud-DG vertelde me dat hij naar het Klimaatoverleg ging, terwijl hij daarvoor helemaal niet was uitgenodigd. Maar hij ging, omdat hij het onderwerp belangrijk vond. Dat is nog eens agendabeheer. Een goede manager is geen Hoofd bijzaken tenslotte.

Merlijn, ik ga even door op jouw pleidooi over de goede mensen. Langzaam maar zeker verandert de definitie van succes binnen de overheid. Niet het succes van 'de eigen zaak', maar het succes van de publieke zaak. Het toevoegen van waarde aan alles dat weerloos is. Een nieuwe definitie, in ons werving- en selectiebeleid, beloningsbeleid, promotiebeleid, opleidingsbeleid en vooral: in onze gesprekken over het werk. Met 'Wat is hier nodig?' als centrale vraag.



In het ondertussen zie ik heel wat éénmansfracties door de overheid vliegen: topambtenaren, organisatieadviseurs, programmadirecteuren. Voor wie het zien wil schetsen zij de gedroomde toekomst. Zij krijgen nogal eens de reactie 'ik ben nu even aan het werk, oké?'

En toch. De overheid die er echt wil zijn voor mensen is niet meer te stoppen. Steeds meer ambtenaren kiezen voor wat ze willen bereiken, niet wat ze willen voorkomen. En wat helpt: gedrag is besmettelijk. Soms hebben we gewoon een zetje nodig van een ander. Als één vogel ziet dat er niet alleen tralies zitten in de kooi maar ook een deurtje dat open kan, herinneren alle vogels zich uiteindelijk dat ze vliegen zo leuk vonden.

Martijn is verandermanager en adviseur. Hij woont in Rome en werkt daar en in Nederland voor de Nederlandse Rijksoverheid. Hij werkt vooral met directeuren en andere (top)ambtenaren aan leiderschapsvragen.





15. Zoek je Bob Ross?

20 december 2022

Ha [Anna](#), [Merlijn](#), en [Martijn](#),

Wat een fijne bril reiken jullie aan. Eerlijk is eerlijk, ik richt mij vaak op wat beter en anders kan in [#samenwerkenaandeopgaven](#). Maar wanneer ik kijk naar de mens achter mijn [#collegaambtenaren](#), dan zie ik vooral dat zij het goede willen doen. Tenminste, zo vertaal ik het voor mijzelf. Meestal vind ik met oprechte interesse de beweegredenen van iemand. Omdat bijvoorbeeld een collega werkelijk niet weet of een oplossing de goede is omdat de wet niet voldoende antwoord geeft. En vervolgens helemaal niets doet want bang is om fouten te maken. Maar ook niets vraagt omdat er wel iets van hem verwacht wordt in 'deze functie'. Hoe vaak hoor ik, in het begeleiden van deze collega's, het eindeloos geploeter om toch maar stug door te gaan om eruit te komen. Ik vraag mij dan af, wat zien zijn collega's niet wat ik nu wel hier in deze kamer zie?

Uit jullie brieven spreekt voor mij vooral het belang om te kijken naar de ambtenaren die het [#goede](#) (willen) doen. De collega's die durven doen en zich uitspreken, maar anders dan anders. Die niet alleen hun rol of taak voorop zetten, maar vooral de ander en het doel. Die door blijven gaan en zich niet uit het veld laten slaan door wat anderen ervan vinden. Van een afstand kun je je natuurlijk afvragen of zij ook echt het goede doen en of de effort die zij doen in verhouding staat tot het succes. Tja, juist voor die mensen heb ik een zwak. Die bewonder ik vanaf een afstandje. Omdat meestal, als er uiteindelijk oog voor komt, door die mensen een verandering ontstaat.

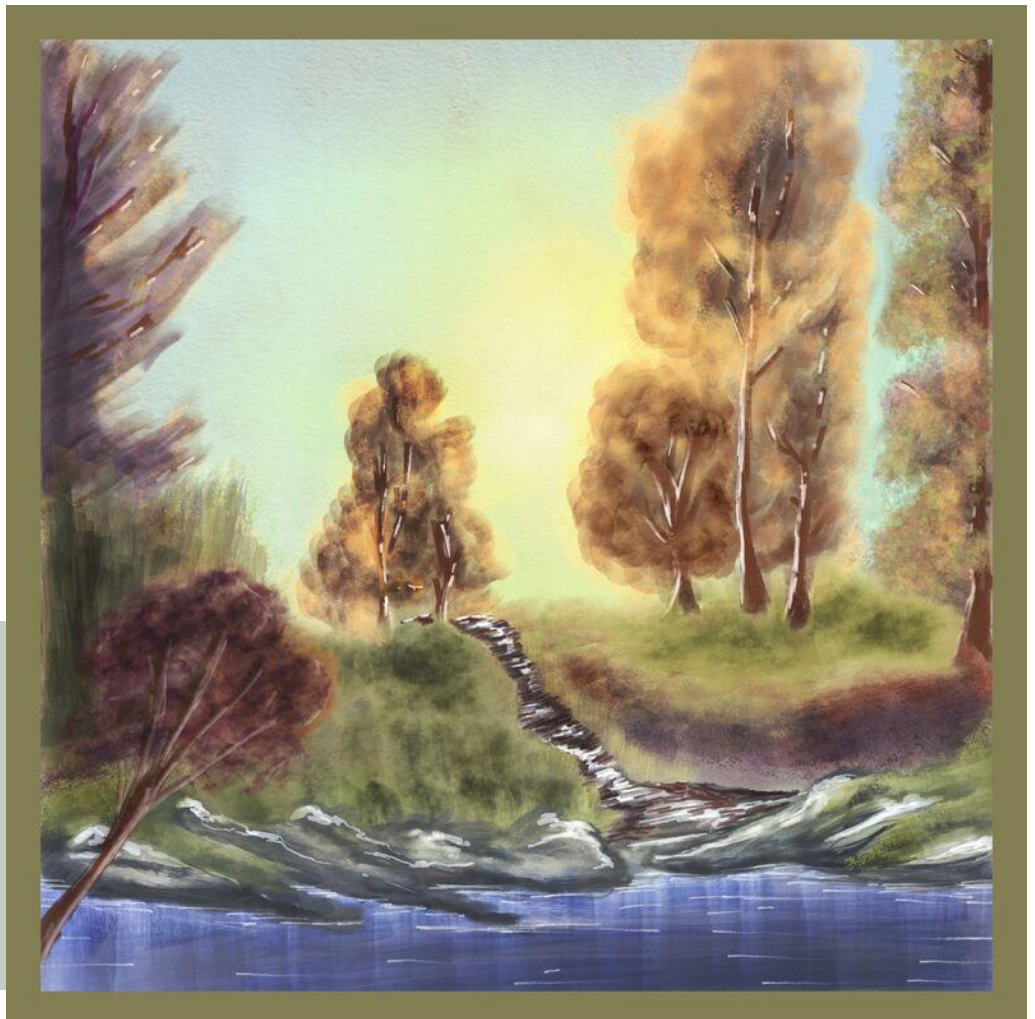
Ik ben gaan zoeken naar [#instantjoy](#) in beeld. Niet van het beeld zelf maar van een persoon die dat volledig voorleefde. Mijn zoektocht kwam uit bij [#BobRoss](#). Een fenomeen, die in de jaren '80 doorbrak met zijn tv-serie 'The Joy of Painting'. In volle overtuiging beweerde hij dat iedereen kan schilderen. Door zijn simpele techniek maar vooral door zijn humorvolle en aanmoedigende uitspraken 'verschijnt' binnen een half uur een landschapstafereel op je doek. En dat klopt! Dit beeld is tot stand gekomen gewoon door 30 minuten mee te schilderen en dan is het ook klaar. Of ik het mooi vind of niet, het was heerlijk om weer in zijn wereld te stappen.



Met zijn 'happy little accidents' en 'every tree needs a friend' is hij voor velen een geliefde cultpersoonlijkheid geworden. Wat startte als een 13 weken durende tv-cursus groeide uit tot 31 seizoenen. Waarin kijkers hebben geschilderd, gelachen en menigeen in slaap is gevallen. Het deerde hem niet dat experts zijn werk kitsch vonden. Hij had alleen maar plezier en liefde voor het schilderen.

Daarom mijn Bob Ross aanmoediging: Pas op voor de andersdenkende ambtenaar! Als je het eenmaal ziet kan het zomaar aanstekelijk werken en voor je het weet zit je in een succes.

Groet,
Lisette



Lisette de Waard is organisatieadviseur bij UBR Rijksconsultants en illustrator. Zij zet beeld en taal in om samenwerken te bevorderen en woont in Utrecht.



Het rijksbrede programma voor opgavegericht samenwerken

Grenzeloos Samenwerken is een rijksbreed programma dat is ontstaan op initiatief van de Secretarissen-Generaal, de hoogste ambtenaren van alle ministeries. We vinden het met z'n allen belangrijk om als overheid betrouwbaar te zijn, vertrouwen te hebben in burgers en oog te hebben voor de menselijke maat. We werken samen aan zeer uiteenlopende maatschappelijke opgaven over de grenzen van ministeries en bestuurslagen heen. Een opgave houdt zich immers niet aan die bedachte grenzen.

Grenzeloos opgavegericht werken klinkt vanzelfsprekend, maar is het niet in de praktijk. Dat vraagt bewuste aandacht en handelen van ambtenaren. Daarbij is het belangrijk om als rijksambtenaar te snappen welke impact jouw handelen heeft op de maatschappij en welke waarden daarbij sturend zijn in jouw dagelijkse houding en gedrag. Het is dus belangrijk dat we ons bewust zijn van en investeren in ons ambtelijk vakmanschap.

Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken houdt zich bezig met de thema's opgavegericht werken, leiderschap, ambtelijk vakmanschap, dialoog en ethiek en loyale tegenspraak. We zetten leerinterventies, kennis en expertise in die de beweging naar opgavegericht samenwerken versnellen en versterken, en die de bewustwording vergroten over wat daarvoor nodig is aan houding en gedrag.



Lees meer op

www.grenzeloos-samenwerken.nl



Neem contact met ons op via

grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl



Volg Grenzeloos Samenwerken
op [LinkedIn](#) en [Twitter](#)



