



Spelkaarten Ambtelijke Ruimte

Ontwikkeld door DRIFT, GovernEUR en Squarewise

Categorieën

Andere overheden

Politiek

Samenleving

Team / afdeling

Algemeen

Spelinstructies

De casushouder brengt een casus in. Dit kan iets zijn waar je al een tijdje mee worstelt of tegenaan loopt. Introduceer de casus aan je groep aan de hand van de introductievragen:

- Aan welke transitie-opgave werk je?
 - Wat wil je hier volgend jaar op bereikt hebben?
 - Wat is het grootste obstakel waar je nu tegenaan loopt?
1. Schud de kaarten en verdeel over de spelers (3-6 kaarten p.p.). De vraagstukhouder krijgt geen kaarten.
 2. Start met een ronde verduidelijkende vragen aan de casushouder, zodat iedereen de casus goed begrijpt.

Spelinstructies

3. Elke speler kiest een tactiek die de vraagstukhouder kan helpen het dilemma te doorbreken. Deel één voor één je advies. Ga nog niet in discussie.
4. De casushouder start het gesprek. Zijn de geadviseerde tactieken voor diegene toepasbaar? Waarom wel, waarom niet?
5. Reflecteer samen op de spelronde. Hoe liggen de tactieken verspreid over de speelvelden? Hoe ‘spannend’ zijn de tactieken die gespeeld zijn? Wat zegt dit ons?

**Team /
afdeling**

Opties verkennen

- Vergroot je opties. De wereld is onzeker en je weet nooit waar zich een politieke kans voordoet: onderzoek meer scenario's en beleidsopties zodat je ze direct kan inbrengen wanneer zich kansen voordoen. Als het gaat om beleidsfiches: zorg dat jij er veel op handen hebt.
-
-
-
-

Team / afdeling

Investeer in ambtelijk vakmanschap

- Investeer juist nu in je ambtelijk vakmanschap. Volg bijvoorbeeld een opleiding, doe intervisie met collega's of organiseer een heidag op dit thema.
- Versnellen door te vertragen.

Team / afdeling

Beleidsnerden

- Zorg dat je zelf alle technische ins en outs van een beleidsdossier in de vingers hebt. Maak jezelf niet afhankelijk van externe (kennis)partijen. Niemand kan beter doorgronden wat kansrijk, effectief en uitvoerbaar is dan een echte beleidsnerd.
-
-
-
-

Team / afdeling

Rollen & taken herdefiniëren

- Geef jezelf of anderen een nieuwe rol en opdracht. Word bijvoorbeeld dealmaker, gebiedsregisseur, liaison, of materialenmakelaar. Een unieke rol geeft ruimte voor
- zelfstandig handelen op
- grotere afstand van de
- dagelijkse politiek.

Team / afdeling

Budget naar je toe trekken en snel uitgeven

- Zoek slim en strategisch hoe je geld naar je toe kan
- schuiven en het snel kan
- uitgeven. Accepteer niet dat geld niet wordt uitgegeven,
- ga geld schuiven in de tijd of
- probeer budgetten te koppelen.

Team / afdeling

Scherpe doelen stellen en stoppen met de rest



Maak duidelijk waar je wel en dus ook niet van bent. Een transitie-opgave is breed en



voor je het weet ben je overal



een beetje, maar nergens écht van. Hoe scherper je als team bent, hoe effectiever.



Team / afdeling

Stel de interne cultuur en organisatie ter discussie

- Ontkracht luid en duidelijk hardnekkige mythen, stel procedures en regels ter discussie, bevraag routines en gewoonten. Wees de luis in de pels van een vastgeroeste organisatie. Escaleer desnoods.

Team / afdeling

Politiek

Maak de lijn deelgenoot van het zoekproces

- Praat leidinggevenden en directeuren, gevraagd en ongevraagd, vaker bij. Als mensen iets voor de eerste keer horen zijn ze verrast en zijn ze er niet van, als ze het voor de vierde keer horen denken ze 'ja, inderdaad daar zijn we van!'.
-
-
-
-

Zet een procedure in

- Zet een procedure in. Dan ontstaan er duidelijke fasen, rollen en beslismomenten.
- Denk aan uitvoeringstoetsen, beleidsdoorlichtingen of interdepartementaal
- beleidsonderzoek. Dit helpt om vrijblijvendheid te
- doorbreken en richting af te dwingen.

Zorg voor rugdekking

- Zoek strategische
- bondgenoten met invloed als
- je iets gaat doen waarvan je
- voorziet dat dit controversieel
- kan worden ervaren (tegen de
- richting inroeien, voor de
- troepen uitlopen).

Loyale tegenspraak



Spreek je uit als je dingen verkeerd ziet gaan of acties niet genomen worden als dat wel nodig is. Benadruk alternatieven en maak waarschuwingen expliciet.

Verantwoordelijkheid volledig bij de politiek leggen

- Schrijf in beleidsstukken en advies duidelijk op wat de negatieve gevolgen van een voorgenomen besluit zijn. Zo leg je de verantwoordelijkheid volledig bij de politiek. Ook bij een Woo-verzoek.
-
-
-
-

Weigeren

- Leg de opdracht terug, omdat je vindt dat het niet bij je taakopvatting past of je de middelen niet hebt. Dit is spannend en kan leiden tot (arbeids)conflict. Werkt alleen bij goede argumentatie, stevige of autonome positie in de organisatie en opgebouwd vertrouwen.

Andere

overheden

Verbind de opgave met die van andere afdelingen en teams



Maak jouw onderwerp onmisbaar voor andere afdelingen en teams. Dit creëert medestanders, kansen om budgetten te koppelen en deelt verantwoordelijkheid.

Andere overheden

Verleg je aandacht naar Europa



Zet in op de grote kaders die uit Europa komen. Dit zijn



vaak langlopende trajecten, maar het technocratische



karakter van Europese wet- en regelgeving biedt ambtelijke



mogelijkheden voor



inhoudelijke lobby en invloed op de lange termijn.

Andere overheden

Sluit aan bij initiatieven van andere overheden

- Trek samen op met andere overheden. Bij lokale en regionale overheden is er vaak meer ruimte voor
- (beleids)experimenten die kunnen laten zien wat mogelijk is. De rijksoverheid heeft meer mogelijkheden om beleidsaanpassingen te doen die nodig zijn voor opschaling.
-
-
-

Andere overheden

Trek de verantwoordelijkheid naar je toe

- Merk je dat er bij specifieke afdelingen weinig urgentie bestaat voor de opgave? Zorg dat een deel van de verantwoordelijkheid van dit domein bij jouw afdeling komt te liggen.
-
-
-
-

Andere overheden

Legitimiteit elders halen



Heb je nu geen politiek draagvlak voor jouw opgave, zet alsnog door. Beroep je op Europees beleid, rechterlijke uitspraken, internationale verdragen of lokale urgentie.

Andere overheden

Samenleving

Draagvlak creëren

- Zoek partijen op die al vanuit de praktijk bezig zijn met jouw transitie-opgave
- (ondernemers,
- bewonersinitiatieven, lokale overheden). Ondersteun ze,
- bied ze een podium en
- verbind ze met elkaar zodat een bredere beweging zichtbaar wordt.

Laat de boodschap van buiten komen

- Wie is de beste afzender van je boodschap? Ambassadeurs uit het bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld of de wetenschap hebben andere legitimiteit en middelen. Zij mogen soms scherper zijn en tonen dat er draagvlak is.
-
-
-

De boot afhouden

- Zeg soms ook gewoon 'nee' tegen een verzoek. Als
- overheid word je snel overlopen door allerlei
- partijen die iets van je willen, maar niet per se een
- algemeen belang dienen.
- Bewaak je tijd en wees alert op het verschil in lobbykracht.

Bouw coalitions of the willing

- Voorkom de polderreflex: niet iedereen hoeft altijd om tafel.
- Smal en diep draagvlak is soms effectiever en voorkomt dat processen vastlopen.
- Maak de samenwerking openbaar, bijvoorbeeld door een publiek tekenmoment.
-

Stel een ultimatum en consequenties



Zorg dat je een stok achter de deur hebt waar je op terug kunt vallen als onderhandelingen moeizaam verlopen of partijen niet willen bewegen. Denk aan striktere wetgeving of handhaving. Een ultimatum stellen kan nodig zijn om een doorbraak te forceren.



Overspeel je hand niet, maar bluffen is onderdeel van het spel.

Relaties verbreken



Steek je tijd niet in partijen die
bewezen hebben dat ze toch
niet kunnen of willen
veranderen.

Algemeen

Reset je samenwerking

- Herstel eerst de persoonlijke band als een samenwerking lastig verloopt of er spanning is. Ga terug naar waarom je ook alweer samenwerkt, bespreek eerlijk hoe jij en anderen erin zitten en maak vanuit daar weer een nieuw plan.
-
-
-
-

Pick your battles



Laat het gaan: je kan niet altijd alles winnen. Zo vergroot je de kans dat een veel belangrijker idee later wel de aandacht krijgt die het verdient.

Informele coalities bouwen

- Deel kennis, kansen en hardnekkige barrières
- openlijk. Hou het informeel:
- niet elke samenwerking hoeft een officiële interale
- werkgroep of
- maatschappelijke raad te worden.

Algemeen

Stug doorgaan

- Houd vol en blijf doen wat jij
- denkt dat nodig is voor de
- opgave. Als ambtenaar ben je
- hoeder van de lange termijn,
- ook als je op weerstand stuit
- in de lijn, politiek of
- samenleving.

Maak van een crisis een kans

- Zorg dat je snel en opportunistisch een aantal opties op de agenda krijgt wanneer een nieuwe kans zich voordoet. Vooral crises lenen zich vaak goed om meer radicale alternatieven naar voren te schuiven.
-
-

Algemeen

Nieuwe verhaallijn introduceren

- Frame je opgave anders. Een nieuwe verhaallijn die prikkelend en controversieel is kan leiden tot weerstand, maar kan er ook voor zorgen dat het lang en intensief besproken wordt.
-
-

Verdekt handelen

- Zoek niet bij alles eerst afstemming in de lijn, dat kan soms onnodig vertragen. Als ambtenaar kun je vanuit het publieke belang je taak breed opvatten en daarmee doen wat je nodig acht voor de opgave. Ask for forgiveness, not permission.
-
-
-
-

Vertragen



Zeg 'ja', maar zet er geen vaart achter - waardoor je bewust beleid vertraagt of laat stranden. Wellicht geen chique tactiek, maar het komt in de praktijk veel voor.









