

drift for transition



**square
wise.**

Ambtelijke ruimte pakken

**Kaartspel met ambtelijke tactieken voor
doorbraken in transitie**

**Mayte Beekman
Gijs Diercks
Dieke Schutjens
Mattijs Taanman**

Juni 2026

Erasmus

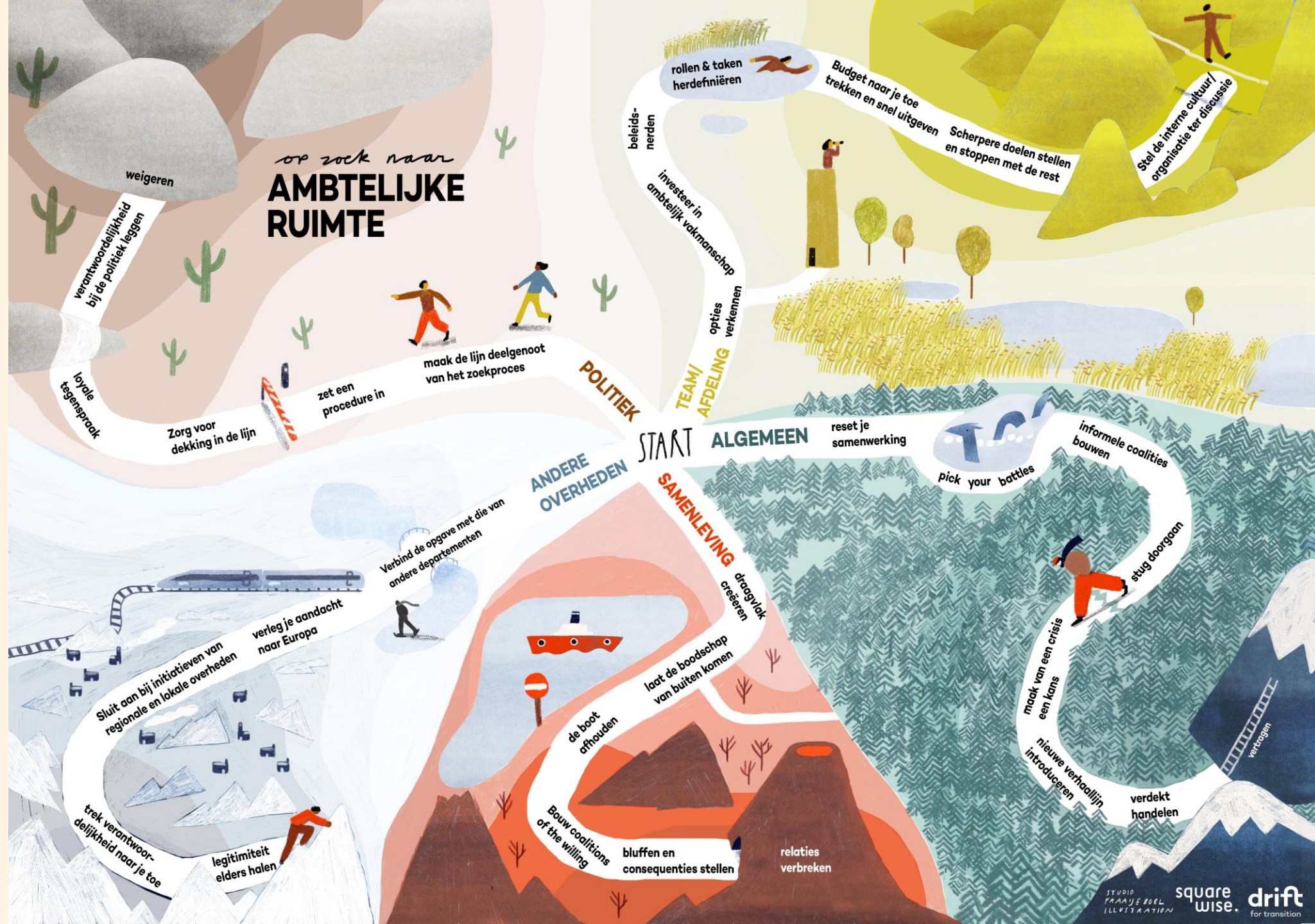
Op zoek naar ambtelijke ruimte

Een kaartspel met ambtelijke tactieken voor doorbraken in transities.

Vijf routes: de verschillende paden die een ambtenaar kan bewandelen.

32 tactieken: van makkelijk naar steeds uitdagender.

Twee spelvormen: als uitgebreide intervisie of als snelle icebreaker.



Aanleiding & context

"Everything, Everywhere, All at Once" – de titel van deze cultfilm uit 2022 lijkt soms de perfecte beschrijving van het leven van een ambtenaar verantwoordelijk voor de circulaire economie. Neem het rapport Vooruitgang in de Circulaire Economie, waarin het Planbureau voor de Leefomgeving concludeert dat de huidige overheidsmaatregelen ontoereikend zijn voor een volledig circulaire economie (Rood & Van Hoorn, 2024). De aanbevelingen richting ambtenaren liegen er niet om: werk aan brede agendering, koppel circulaire economie aan andere opgaven, ontwikkel productgericht beleid, zorg voor intensieve afstemming met bedrijfsleven, en zet ook in op normering en handhaving.

Kortom: méér beleid – en dat in een periode waarin duurzaamheid in de politiek aan prioriteit verliest en het aantal Rijksambtenaren juist moet dalen.

Over dit onderzoek

In opdracht van het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat (I&W) hebben we onderzocht hoe ambtenaren meer ruimte kunnen vinden voor transitiegericht werken.

- Het kaartspel Ambtelijke Ruimte is het resultaat van dit onderzoek.
- Het spel bestaat uit 32 tactieken die helpen om op slimme, creatieve manieren de ruimte voor jouw transitie-opgave te vergroten.
- Het bouwt voort op een eerder kaartspel dat we ontwikkelden voor de lokale warmtetransitie.
- De tactieken zijn gebaseerd op bestaande literatuur en 12 interviews met ambtenaren (ministerie I&W, BZK, FIN, Rijkswaterstaat en provincie) en experts.

Transities vragen om ondernemende ambtenaren

Die hoge beleidsambities gelden niet alleen voor de circulaire economie. Ook bij andere transitie-opgaves (denk aan domeinen zoals voedsel, energie of zorg) zijn er hoge beleidsambities, uitgedachte uitvoeringsagenda's en ingewikkelde implementatieplannen. Toch leidt dit beleid zelden tot fundamentele doorbraken.

Dat komt omdat we gevangen zitten in een beleidslogica die gericht is op beheersbaarheid, voorspelbaarheid en risicomijding (PBL & VU, 2026). Deze organisatorische drang naar controle smoort vaak alle ruimte voor creativiteit, lef en ondernemerschap in de kiem.

Dit is een bekend probleem. Uit eerder onderzoek binnen I&W blijkt dat ambtenaren de tactieken die het meest geschikt zijn vanuit

transitieperspectief, in de praktijk niet inzetten. Deze tactieken worden onvoldoende herkend en beloond, aangezien ze buiten traditionele opvattingen over goed ambtelijk vakmanschap vallen (Braams et al., 2024).

Wanneer er wel succes is, blijkt dit vaak terug te voeren op de behendigheid van individuele ambtenaren. Maar de afhankelijkheid van deze *unicorn*-ambtenaren is kwetsbaar. Het wordt tijd dat zij niet meer de uitzondering zijn, maar dat iedereen zo nu en dan 'buiten de gebaande paden' gaat en nieuwe wegen durft te betreden wanneer dit nodig is.

Behoefte aan tactieken die beweging creëren

Waar en hoe vind je als ambtenaar de ruimte om nieuwe wegen te bewandelen wanneer dit nodig is? Welke tactieken zijn denkbaar en realistisch? De opties zijn breed en de afwegingen lastig. Toch is het aan jou en je team om dit 'tactische gat' te vullen. Juist op het niveau van tactieken wordt het verschil gemaakt. Ze vertalen strategie en ambitie naar concreet handelen en helpen ambtenaren beweging te creëren.

Dit spel helpt meer inzicht en overzicht te krijgen in de mogelijke tactieken die ambtenaren op elk moment kunnen inzetten. Het helpt met inzoomen en uitzoomen, gebruik makend van elkaars kennis en kunde. In het kaartspel wordt elke tactiek kort beschreven en geven ze een globale richting. Tijdens het spelen worden ze door medespelers verder ingekleurd en komen ze tot leven.

Voorbeelden van tactieken zijn:

- **Scherpe doelen stellen en stoppen met de rest:** maak duidelijk waar je wel en niet van bent.
- **Loyale tegenspraak:** spreek je uit als je dingen verkeerd ziet gaan of acties niet genomen worden.
- **Nieuwe verhaallijn introduceren:** frame je opgave op een prikkelende, nieuwe manier.
- **Legitimiteit elders halen:** als je intern weinig draagvlak hebt, beroep je dan bijvoorbeeld op internationale verdragen of Europees beleid.
- **Verdekt handelen:** niet bij alles eerst afstemmen en onnodig vertragen, maar doen wat nodig is.

Voor alle ambtenaren die ruimte durven zoeken

Dit spel is bedoeld voor alle ambtenaren die ook zien dat de overheid het anders moet gaan doen. Geëngageerde ambtenaren die zich in willen zetten voor transities en anderen kunnen overtuigen mee te gaan. Ondernemende ambtenaren die creatief zijn en tijd, reputatie en netwerk investeren. En waar verandering niet lukt via de reguliere kaders, vraagt de transitie-opgave soms ook om activistische ambtenaren die het bestaande systeem ter discussie stellen en soms buiten de gebaande paden treden (Diercks et al., 2025).

Maar hoe leren we samen deze paden te verkennen? Waar kunnen we op verantwoorde manier de ruimte vinden die nodig is om het vraagstuk in beweging te krijgen? Want ruimte is

er, maar je moet die wel weten te benutten. Die ruimte bevindt zich niet op één specifieke plek, maar zowel binnen als buiten je eigen organisatie. Bovendien hoeft ambtelijke ruimte pakken niet altijd groots en meeslepend te zijn: met kleine acties kan jij morgen al het verschil maken.



Spelenderwijs ambtelijke ruimte bevechten

Tegelijkertijd klinkt ‘het pakken van ambtelijke ruimte’ soms bedrieglijk eenvoudig: alsof het slechts een kwestie is van gewoon doen. De praktijk is weerbarstiger. Vastgeroeste patronen, machtsverhoudingen en rolopvattingen verander je niet met een inspirerende heidag. Ambtelijke ruimte is iets wat voortdurend bevochten en onderhouden moet worden: in de dagelijkse praktijk, in gesprekken met collega's en stakeholders, en soms ook in de strijd met je eigen agenda en energieniveau.

Onze ervaring is dat dit een cultuurverandering is die meer vraagt dan goede intenties. Ze moet telkens opnieuw in de praktijk worden gebracht, bespreekbaar worden gemaakt en onderwerp van reflectie zijn, juist in het alledaagse werk.

Vanuit die gedachte ontwikkelden we twee jaar geleden een kaartspel, oorspronkelijk bedoeld voor de gemeentelijke warmtetransitie (Taanman et al., 2024). Het biedt een laagdrempelige vorm van intervisie, waarbij concrete vraagstukken uit de dagelijkse praktijk van collega's centraal staan. In slechts vijftien tot twintig minuten kan een casus gezamenlijk worden doorgrond. De inbrenger krijgt bruikbare ideeën en tactieken aangereikt, terwijl deelnemers worden uitgedaagd om buiten hun gebruikelijke repertoire te denken.

Het spel was een succes en bleek breder toepasbaar voor ambtenaren die in uiteenlopende transities werken. Daarom hebben we dit spel doorontwikkeld tot een nieuwe versie.

De opzet van het spel

Vijf routes

Het spel kent vijf routes, die lopen langs de verschillende paden die een ambtenaar kan bewandelen:

- **Team en afdeling.** Wat kun jij, vanuit je eigen plek in de organisatie, nú al in beweging zetten?
- **Politiek.** Soms moet je opschalen: de lijn in, richting directie, bestuur en de politiek.
- **Andere overheden.** Zoek ruimte bij een ander ministerie, of juist op Europees of lokaal niveau waar al het nodige in beweging is.
- **Samenleving.** Uiteindelijk moet het buiten gebeuren: hoe en wanneer betrek je die?
- **Algemene tactieken.** Sommige tactieken zijn breed inzetbaar en juist daardoor waardevol in elk van de bovenstaande contexten.

32 tactieken

Elke route kent zijn eigen tactieken. Dit is in theorie een enorme lijst van mogelijkheden, en wij hebben met dit spel niet de ambitie om volledig te zijn. In deze versie van het spel hebben we gekozen voor een selectie die zowel divers als aansprekend is.

Pittigheid: meebewegen of schuren?

Sommige tactieken schuren nauwelijks met gangbare opvattingen over goed ambtelijk werk. Andere zijn spannender en kunnen wrijving geven met dominante normen over ambtelijke ethiek en loyaliteit. Geen van de tactieken is per definitie goed of fout, maar ze vragen allemaal om bewuste keuzes en een scherp gevoel voor context.

Let's play!

Speel dit spel met collega's of andere medestanders die zoeken naar creatieve paden voor hardnekkige transitievraagstukken.

De kaarten kunnen op twee manieren gebruikt worden:

- **Intervisie:** een uitgebreide vorm (20-60 minuten) die je met je team kan spelen in een overleg of op een heidag.
- **Icebreaker:** een korte ronde (5 minuten) die je goed kan gebruiken voor de opening van een overleg of sessie.

Op de volgende slides lichten we deze spelvormen verder toe.



Spelvorm A: Intervisie

Intervisie werkt het beste met een strak format. Volg daarom de volgende stappen:

1. Maak groepjes van 5-7 personen. Elke groep krijgt een eigen set kaarten.
2. De casushouder brengt een barrière, worsteling of dilemma in waar die al een tijdje tegenaan loopt.
3. In een ronde met verduidelijkende vragen kan de casushouder waar nodig extra toelichting geven.
4. Schud de kaarten en verdeel over de spelers (3-6 kaarten p.p.). De casushouder krijgt geen kaarten.
5. Elke speler kiest een tactiek die kan helpen het dilemma te doorbreken. Deel vervolgens één voor één je advies, ga nog niet met elkaar in discussie.
6. Ga als iedereen gespeeld heeft het gesprek aan. Zijn de geadviseerde tactieken toepasbaar? Waarom wel of niet?

Spelvorm B: Icebreaker

Trek aan het begin van een overleg met je collega's een willekeurige kaart. Ga het gesprek aan:

- Benut je deze tactiek al? Wat zijn je ervaringen?
- In welke situaties kan deze tactiek van pas komen?
- Bezit je als team(lid) de vaardigheden en kwaliteiten om deze tactiek toe te kunnen passen?
- Wat heb je (als team) nodig?

Het speelbord

Voor spelvorm A (interview) kan je een speelveld op tafel leggen. Zo krijg je tijdens het gesprek meteen een beeld bij wat voor tactieken er worden gespeeld: waar wordt de ruimte gezocht en hoe 'spannend' is de tactiek?

Reflectievragen voor interview

- Hoe liggen de tactieken verspreid over de verschillende routes?
- Hoe 'spannend' zijn de tactieken die gespeeld zijn?
- Als je dit zo ziet, zou je de tactiek die je gespeeld hebt dan willen veranderen?



Zelf spelen?

Bestel het kaartspel

Zodat je het altijd klaar hebt liggen voor een teamoverleg of heidag. Stuur ons even een mailtje en we helpen je op weg.

Speel het kaartspel online

Speel het spel zelf online door het te downloaden via deze [link](#).

Print de kaarten zelf uit

Wellicht minder mooi en duurzaam, maar wel lekker laagdrempelig. [Hier](#) te downloaden.



Verder lezen?

- Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2024). Civil servant tactics for realizing transition tasks understanding the microdynamics of transformative government. Public Administration, 102(2), 500-518.
- Diercks, G., Braams, R., Taanman, M., & Joosse-Bil, H. (2025). Ambtelijk activisme: duiding, legitimering en agenda voor de toekomst. Bestuurswetenschappen, 79(1), 6-32.
- PBL & VU (2026). Werken aan transformatie: een handelingsrepertoire in ontwikkeling bij het Rijk voor opgaven in de leefomgeving.
- Rood, T. & A. van Hoorn e.a. (2024), Vooruitgang in de circulaire economie – Inzichten uit analyses van drie productgroepen; woningen, verpakkingen en energietechnologieën. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Taanman, M., Teunissen, A., Diercks, G., & Schutjens, D. (2023). Ambtelijke ruimte bouwen. Voor het werken aan de warmtetransitie gebouwde omgeving op gemeentelijk niveau. DRIFT, GovernEUR. In opdracht van Stroomversnelling.



Meer weten?

Mayte Beekman

beekman@drift.eur.nl

Gijs Diercks

diercks@drift.eur.nl

Mattijs Taanman

taanman@erbs.eur.nl

Dieke Schutjens

dieke@squarewise.nl