

POLITIE EDITIE

Mindset, perspectieven & Initiaties

BOTTOMUP ORGANISEREN

Bij de overheid

ANNETTE DÖLLE



SCAN ME

Via deze link kom je er ook: <https://qrco.de/notionBUO>

COLOFON

Tekst & Vormgeving:

Annette Dölle

Copyleft:

Dit boekje is geschreven onder licentie creative common 4.0.
Je mag alles delen, kopiëren, fotograferen, knutselen, overtekenen, stempelen,
doorfluisteren, zingen, mozaïeken en vertellen. Mits je de bron noemt. Dat is lief.
Als die bron anders is dan dit boekje, staat dat bij het hoofdstuk beschreven.

Digitale Bèta Content:

Op Notion (digitale werkplek) vind je aanvullende
informatie: bit.ly/notionBUO

Januari 2021, Amsterdam

[digitaal]

Oktober 2021, Amsterdam

[print]

INHOUDSOPGAVE

De digitale werkomgeving vind je op Notion: bit.ly/notionBUO

Het gehele boekje bevat alle onderstaande hoofdstukken. In deze digitale deel-versie vindt u alleen HS **03** en **04**.

01

Veldverkenning

02

Bottom-up in een hiërarchische organisatie

03

Initiëren in plaats van Plannen

04

Mindset & Perspectieven

05

Reflectief Kapitaal & Leren-leren

06

Digitaal Gereedschap

07

Het Honingraatmodel

08

Hoe dan?
WERKVORMEN





FERDINAND CHEVAL

van postbode tot paleisbouwer

Eén van de mooiste initiatieverhalen is dat van Ferdinand Cheval. Een postbode die eind 19e eeuw in het Franse Hauterives leefde. Dagelijks bracht hij ansichtkaarten van over de hele wereld bij de mensen thuis op het platteland. Het verhaal vertelt dat Ferdinand op een dag struikelde over een steen. De steen had een bijzondere vorm en trok daardoor zijn aandacht. Hij nam de steen mee naar huis en begon de dagen erna steeds meer stenen te verzamelen op zijn postroute. Dit kleine moment groeide uit tot een meesterwerk dat zijn weerga niet kende: De bouw van een prachtig paleis. *Palais Idéal*.

Over een periode van drieëndertig jaar (1879 tot 1912) bouwde Ferdinand steen voor steen het paleis. Geïnspireerd op de ansichtkaarten die hij bezorgde, kwamen er oosterse torens, Arabische erkers en kozijnen. Bouwstijlen van over de hele wereld. En ja, iedereen verklaarde hem voor gek. Want wie bouwt er nou zolang in zijn eentje een paleis? Toch ging hij door. Steeds in lijn met zijn oorspronkelijke initiatief.

Toen na jaren de laatste steen gemetseld was, wilde Ferdinand er graag begraven worden. Maar dat vonden de Franse autoriteiten niet goed. Dus besteedde hij nog zes jaar om een mausoleum te bouwen voor zijn gezin. Dat lukte. In 1924 overleed hij. Vijftienvintig jaar voordat het paleis in 1969 zou worden uitgeroepen tot Nationaal monument. Jaarlijks trekt het nog steeds duizenden bezoekers... Je weet van tevoren nooit wat je droom teweeg brengt!

'I SAID TO MYSELF: SINCE NATURE
IS WILLING TO DO THE SCULPTURE,
I WILL DO THE MASONRY AND
ARCHITECTURE'

INITIËREN IN PLAATS VAN PLANNEN

INCIDENTELE
DENKFOUTEN
LEIDEN NAAR
STRUCTURELE
WEEFFOUTEN ALS
ER NIET OP TIJD
MET ALLE LAGEN
GECOMMUNICEERD
WORDT.

Het meest complexe aan het initiëren van projecten en innovatieve denkwijzen binnen overheidsorganisaties is, dat er *incidentele denkfouten* gemaakt worden die ons uiteindelijk *weeffouten in het systeem* opleveren.

Hier bedoel ik mee dat iemand (met goede intenties en bestuursfunctie) vanuit decennia lange ervaring binnen de organisatie een idee bedenkt waar te snel 'ja' op gezegd op (door de goede intenties en bestuursfunctie), wat daarna herhaald wordt omdat er geen tegengeluid komt, maar dat uiteindelijk structurele weeffouten oplevert waar duizenden medewerkers tegen aan lopen. Uiteindelijk weet niemand meer hoe het ontstond en nog te kantelen is.

Dit zou geen probleem zijn als er op tijd uit met alle gebruikers gecommuniceerd werd. Als het idee door de handen van verschillende blikvelden gaat, en medewerkers **op de juiste plek** zich op tijd kunnen uitspreken over obstakels. Maar helaas gebeurt dat te weinig (let op: communiceren is iets anders dan vergaderen). *'Trekt wel weer bij...'* denken mensen vaak. *'Dat regelen ze na mij wel..'* Of. *'Ik ga mijn baan niet riskeren.'* Maar voor je het weet is dit heersende gedragscultuur geworden, zonder dat iemand daar nog bewust voor gekozen heeft...

EEN INITIATIE NEERZETTEN IN PLAATS VAN EEN PLAN

We zijn vanuit ons Westers managementdenken niet gewend om de ruimte te nemen als we een idee willen positioneren. We gieten het in een trechter, dat schrijven we zo snel mogelijk op papier. Want, 'alles dat op papier staat bestaat'. En zo gaan we het doen. Een initiatie leidt ook naar dat papier, maar ligt er een stapje voor. Je start bij de ultieme uitkomst: hoe wil je dat het toekomstige project eruit ziet? Wat moet het teweeg brengen? Welke ideale uitkomst gaat het brengen? Initiëren doe je vanuit een generatieve vraag, geen productieve.

INITIËREN IN PLAATS VAN PLANNEN

Wil je als leidinggevende dat mensen dichter bij hun natuurlijke kwaliteiten komen? Dan zal je ze moeten helpen. Je komt er niet door te zeggen dat 'alles mag'. Ruimte geven en je daarna afvragen waarom er niks gebeurt, is als staren naar stilstaand water en hopen dat het vanzelf beweegt. Helpen doe je vooral door dingen consequent wel èn niet te doen. **Wel:** Uitnodigen. **Niet:** Direct ingrijpen als het fout gaat: Je benoemt wel, maar stelt open vragen in plaats van controlerende vragen. Open vanuit een uitnodiging. Het proberen waard! Met vrijheid komt verantwoordelijkheid, voor elke medewerker. Mensen voelen het als het niet oprecht is. Zelfs als ze het niet direct kunnen benoemen.

Als je gewend bent in gekaderde patronen te werken vraagt het veel moed om het eens op een andere manier te proberen. Zeker bij organisaties in het veiligheidsdomein, waar operationele processen mensenlevens kunnen kosten als die niet accuraat en secuur worden uitgevoerd!

Deze gedachte is echter exact één van de denkfouten in het organisatiesysteem buiten de operatie om: De scherpste en noodzakelijke rangorde tijdens een incident is extreem belangrijk. Maar de focus die je nodig hebt op straat, helpt niet als je met je collega's intern een project of bureau-cultuur neerzet. Dat heeft ademlucht nodig. Ik weet uit ervaring dat dit makkelijker gezegd dan gedaan is. Tijdens mijn werk waarin ik gedragstherapeutisch met ex-gedetineerde LVB mannen aan de slag was, was ik altijd alert. Stond ik altijd 'aan'. En als ik even 'uit' mocht moest ik opletten niet passief te worden. Die balans blijft uitdagend voor medewerkers in hulpberoepen.

Is het je wel eens opgevallen dat niemand meer naar de klok kijkt als het proces stroomt? Als er samengewerkt wordt op een manier waarbij het vanzelf gaat. Om te komen waar die *flow* ontstaat, helpt het als je ideeën niet te snel vastlegt. Anders dan bij een incident weet je bij de start nog niet welke taak wie het beste ligt. Door de cultuur van rangorde schiet je daar helaas toch al snel automatisch weer in: Een aangeleerde houding die helemaal geen dienst doet als je buiten levensgevaar bent.

INITIËREN IN PLAATS VAN PLANNEN

WETMATIGHEID:

ALS HET TEAM GELUKKIG IS,
HEEFT HET PROJECT SUCCES.

Met vrijheid komt verantwoordelijkheid: Het zijn tegengestelde waarden, en exact de reden waarom het ons vaak van nature niet lukt. Als je opgegroeid bent in een dergelijk systeem, past het als gegoten. Maar de meerderheid van ons is dat niet. Daardoor is het soms lastig om *gedeeld eigenaarschap* in je team of project te ervaren. Verantwoordelijkheid kan dan als druk voelen.

Wil je vanuit initiatie werken in plaats vanuit een geschreven plan? Dan begin je bij de menselijke maat. Ogenscheinlijk levert dat in beginsel geen resultaat op, maar dat is gewenning. Zodra je de kracht ontdekt van mensgericht werken, ervaar je hoeveel sneller je op termijn gaat met een team.



Een voorbeeld: In trainingen/project besteed ik het timemanagement uit aan de groep. Als ik van tevoren zou vragen wie de tijd wil 'bewaken', staat er een controleur op die denkt dat hij er goed in is. Vaak wil diegene vooral een taak (en controle) en klopt het vanuit de initiatie niet. Om dit te voorkomen zet ik een zandloper neer - zonder uitleg. Als die leeg is, wacht ik. Als er lang niks mee gebeurt draai ik hem zelf 1x om. Tot hij weer leeg is. Er is daarna altijd iemand anders die hem zelfstandig omdraait. En daarna weer. Vaak dezelfde persoon. En dát wordt onze natuurlijke time-keeper.

Aan het einde van het leven onthouden mensen het gevoel dat ze ergens bij hadden, en niet het evenement zelf. Willen we duurzaam succes bereiken, dan is het niet tijdmanagement waar we op moeten monitoren, maar energie-management. Aangezien energie- effectief werken voor iedereen radicaal anders is vraagt dit een grote mindset-wissel en veel ruimte voor elkaars verschillen.

Zolang we dit niet gaan erkennen binnen teamwerk, zullen er strubbelingen blijven en verdwijnt langzaam de autonomie van betrokkenen. Realiseer je daarom dat als iemand zijn taken niet doet en klaagt over tijdgebrek, er dus waarschijnlijk iets anders aan de hand is dan tijd...

**WE METEN HET
SUCCES VAN
PROJECTEN EN
WERK VERKEERD.
NIET TIJD IS DE
ESSENTIËLE
PARAMETER MAAR
ENERGIE.**

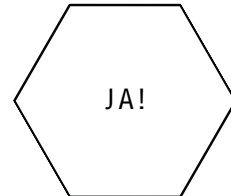
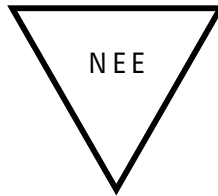
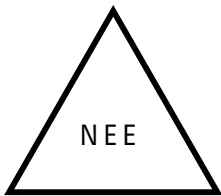
**THE PRICE OF
GREATNESS IS
RESPONSIBILITY**

- CHURCHILL

MEERDERE PERSPECTIEVEN DIE WELKOM ZIJN

Bottom up werken vraagt een *open mindset* en *commitment* van álle betrokkenen. Niet van de één net iets meer dan de ander. Maar gelijk-waardig. En net zo welkom. Regelmatig kom ik mensen tegen die denken dat bij bottom-up werken de vloer opeens het gezag overgenomen heeft. Alsof de hiërarchische piramide plotseling gekanteld is. 'Nu hebben wij het voor het zeggen'. Je kunt niet verder van de waarheid zitten.

De lijn is nog steeds in tact, en de functiemacht ligt nog steeds waar hij eerder ook lag. We leven niet opeens in een omgekeerde wereld. We zijn alleen van piramide-model naar een web/honingraat gegaan. De functiemacht wordt ingezet als het hele collectief er baat bij heeft óf als er accuut gevaar dreigt (maar dat speelt gelukkig op kantoor minder vaak). Er wordt op een andere manier gebruik gemaakt van de hiërarchische positie, waarbij elke rang bijdraagt aan het systemische geheel. Met inachtneming en verantwoordelijk voor het geheel.



**NEEM DE TIJD JE
EIGEN PERSPECTIEF
TE VINDEN, ZODAT JE
DIE VAN ANDEREN
OOK OP WAARDE
KUNT HERKENNEN.**

Een briljant geslepen diamant heeft 58 vlakken waardoor het licht naar binnenvalt. 58 perspectieven die samen het geheel vormen. Wat er bij organisaties wat mij betreft vaak misgaat is dat we té snel vragen om al die perspectieven maar goed te begrijpen, zonder tijd en ruimte te nemen om te ontdekken welk uitgangspunt we zelf hebben. Alleen als je weet waar je zelf staat, ben je in staat om ook de ander op waarde te schatten.

EEN GEZOND CONFLICT IS ZELDEN SCHADELIJK

'JE KRIJGT DE
MEESTE
PROJECTEN NIET
VOOR ELKAAR
ZONDER EEN PAAR
MIDDELVINGERS
ONDERWEG. EN
DAT IS OKE.'

De *consensusmethode* kent een magische interventie. Er zijn variaties, maar in de kern komt het hier op neer: Tijdens een patstelling binnen een stemming wordt er aan de *minderheid* gevraagd welke argumenten er zijn om hun stem te bekrachtigen. Er wordt geluisterd, gesproken, en vragen gesteld over argumentatie. Vervolgens wordt aan de *meerderheid* gevraagd wie zijn stem wil wijzigen. Dit blijf je doen tot er werkelijk consensus is. Op wonderlijke wijze heb ik hierdoor menig vastzittend team zien bewegen.

We zwijgen vaak in groepen omdat we denken dat dat beter is voor ons collectief gewin. Maar het tegendeel is waar: Op het moment dat tegengeluid ruimte krijgt, open je het creatieve, sociale en lerende vermogen van een groep. Verstik je het? Dan maak je (vaak vol goede bedoelingen) de samenwerking kapot. Een respectvol uitgevoerd conflict kan zelfs gezond zijn voor het ontwikkelingsproces van iedere betrokkene. Wie níet leert om gezond te conflicteren en zaken achterhoudt als het er wèrkelijk toe doet, zal op lange termijn verlies draaien. Op korte termijn zal je winnen - dat moet ook gezegd. Maar duurzaam is het niet. Leer werken met timing, je eigen ruimte, de ruimte van de ander en blijf communiceren. Zoek vakspecifieke boeken over gesprekstechniek en start met durf!

SOCIALE STRATEGO

Tijdens een begeleidingstraject met een uitvoerend team kwam de term 'politiek-bestuurlijk' steeds vaker voorbij. Zo vaak dat het team besloot er met mij een sessie aan te wijden. Omdat er ook angst schuilde in het bestuurlijk denken voegden we er een spelelement aan toe. Dit ontspande en liet zien dat strategisch handelen niets te maken heeft met intelligentie, maar vooral met een manier van kijken. Het is een perspectiefkwestie. Die zelfs leuk en nieuwsgierig kan maken. We spelen allemaal 'sociaal stratego' met elkaar. Soms op meerdere borden tegelijk!

HOE TRAIN JE HET ZIEN VAN MEERDERE PERSPECTIEVEN?

Mijn lievelingscitaat '**Als je goed om je heen kijkt, zie je dat alles gekleurd is**' komt van K. Schippers. Het is de titel van een dichtbundel die ik in 1996 in handen kreeg. Soms moeten we om het hoekje van ons eigen perspectief kijken, om te ontdekken wat er op ons ligt te wachten. Het zijn avonturen en verhalen die we niet zien aankomen, en die ons verrijken. Mits we er voor open staan. Als we echt bereid zijn om te kijken: Dan zie je namelijk dat alles gekleurd is.

Dit ontwikkelen vraagt om moed, durf, ruimte en onbevooroordeeldheid. Juist het verrijken in perspectieven kan elke diender helpen zijn werk nog beter te doen. Met name in de omgang van de discrepantie van het vak: Tussen helpend en dienstbaar zijn voor de burger, maar tevens in de sanctionerende en veiligheidsrol. Dat vraagt een extra blik! Alle perspectieven zien vraagt om moed.

Ik besef me terdege dat dit niet is hoe medewerkers in het veiligheidsdomein getraind worden. Niet omdat ze niet willen, in tegendeel. Maar omdat het niet helpend is in een executieve functie. Het vraagt daarom een extra uitdaging om buiten incidenten en executief werk een gedragscultuur te bouwen waar ook ruimte voor creativiteit en andere blikvelden is.

LIMINALE WANDELINGEN

De term Liminaliteit komt uit de gedragswetenschappen en betekent 'tussentijd'. Het staat voor een periode waar van de ene naar de andere fase wordt gegaan. Een transitie-periode. Ik noem het zelf 'het ondertussen' en pas het vooral toe in micro-situaties. Eén van die toepassingen is de 'liminale wandelgang'. Het zijn momenten waar niemand grip op heeft: Vrijwel iedereen deelt per ongeluk in de wandelingen vaak meer dan hij van plan was. Of hoort iets dat hij niet wilde weten. In het 'ondertussen'. In de liminale wandelingen vindt een groot deel van de gedragscultuur van de organisatie plaats. Dit vraagt om erkenning en ruimte tijdens transitie-trajecten. De liminale wandelgang speelt een aanzienlijke rol!

'INCLUSIE BETEKENT SAMEN VERSCHILLEND MOGEN ZIJN. EN DAARIN DE COLLECTIEVE KRACHT VINDEN.'

In elke organisatie komt sociale fragmentatie voor: Het is een gezond proces dat de dynamiek in beweging houdt. Zo kan er ontwikkeling plaatsvinden, is er ruimte en kunnen mensen in vrijheid leren. We hoeven niet constant toestemming aan iedere betrokkene te vragen, of het met elkaar eens te zijn. Gefaseerd ruimte nemen is extreem belangrijk voor de vitaliteit in een groep.

Maar dit gaat faliekant mis als we (per ongeluk) doorslaan in fragmenteren. Door de tijd waarin we leven, komt dit bovenmatig veel voor. Voor leidinggevenden en teamleden is het van belang hier bewustzijn in te trainen. **Essentieel ingrediënt:** *Onvoorwaardelijk respect voor onderscheid.* Dit gaat uiteraard verder dan huidskleur, sekse en religie.

Het proces naar een gebalanceerd geheel vraagt tijd. Focus op betrokkenen die al bekend zijn met deze afstemming. Bespreek het proces en haal de schaamte er af.

TE FAMILIAIR

"We moeten wèl iedereen om toestemming vragen, anders worden ze boos" In een organisatie waar té familiair gehandeld wordt ligt controle en symbiose op de loer. Onder het motto dat ze het samen zo 'goed' hebben, wordt verschil de kop ingedrukt en kan creativiteit niet meer stromen. Je wilt immers niet uit het nest geduwd worden...

TE GEFRAGMENTEERD

"We delen níks, anders komt er weer gezeur." In een organisatie waar fragmentatie wint ontstaan eilanden, clubjes en wordt er in de wandelgang negatief over elkaar gesproken. Teveel fragmentatie is net zo destructief als te familiair. Creativiteit najagen levert hier een risico op uitsluiting op...

FAMILIAIR



SOCIALE FRAGMENTATIE

WERK VANUIT DE UITNODIGING: NIET 'MOETEN' MAAR 'MOGEN' ZET EEN HEFBOOM OP JE DRAAGVLAK.

Werken vanuit een gebalanceerde organisatiecultuur vraagt om bruikbare interventies. *Werken vanuit de uitnodiging* is zo'n interventie; niet elk project hoeft verplichte kost te zijn voor elke medewerker. Maar weigert dan niet iedereen? Nee. Zeker niet als het project functioneel, actief en creatief is. Extra voordeel: Wie vanuit een uitnodiging bijdraagt is altijd gemotiveerd.

Bottom-up werken heeft voor leidinggevenden vaak als doel om meer draagvlak te genereren. Medewerkers ervaren immers meer betrokkenheid als ze mogen meedenken. Mits je als leidinggevende echt luistert en iets dóet met de inhoud. Dat laatste creëert echter vaak spanning met politiek-bestuurlijke lijnen. Waardoor het *piramide-model* maar weer val stal wordt gehaald...

De kunst is een win-win te vinden tussen bestuur en vloer. Tussen strategie en straat. Gedwongen bottom-up werken is uiterst paradoxaal. En net zo gekaderd als top-down. Met alle gevolgen van dien. Niets ten nadele van alle goede intenties. Begin daarom altijd bij een gelijkwaardige uitnodiging.

Tip 1: Accepteer een 'nee' maar blijf wel uitnodigen

'Nee-zeggings zonder uitleg' zijn vaak mensen die nog emoties in zich dragen dat eerder niet erkend is. Daar kun je een paar dingen mee doen waarvan negeren de slechtste is. De nieuwe-nee is eigenlijk een oude-nee die doorsukkelt in het heden. Onhandig. Ga er oplossingsgericht en constructief mee om: Blijf uit de emotie, benoem wat je waarneemt, dat je het begrijpt, waar de verantwoordelijkheid ligt, dat je helpen wilt. En, dat het niet het werk mag dwarsbomen. Dus: Je monitort op gedrag in het heden en blijft uitnodigen.

Tip 2: Focus op de mensen die wél willen ipv de nee-zeggings

Laat de Nee-zeggings los en ga door op de positieve route. Met de positieve medewerkers. Als een nee-zegger in negativiteit wil blijven hangen is dat prima, tót het moment dat het werk gedwarsboemd wordt. Zodra dat gebeurt wordt helaas de hiërarchische lijn in werking gezet, waarbij het uiteindelijk zo kan lopen dat wegen moeten scheiden. Vanuit een uitnodiging werken betekent dus zeker níet dat je elk gedrag goedkeurt: Je focust op wat je wel wilt zien.

BIJ RANGORDES.

BOTTOM-UP

WERKEND WORDT

FUNCTIEMACHT

FUNCTIONEEL

INGEZET. NIET

OMDAT HET NOU

EENMAAL ZO

HOORT.

'ALS HET ANDERS LOOPT DAN JE WILT'

En dan? Dan heb je er alles aan gedaan, maar gaat het niet zoals je gehoopt had. Situaties ontstaan *ondanks* en *dankzij* omstandigheden. En soms zijn situaties niet zoals je graag had gezien. Het overkomt ons allemaal.

Ik schreef in de inleiding al dat het verleidelijk is verwijten te maken en naar de reden te zoeken, los van objectiviteit. Voor mij geldt altijd de stelregel: *Kan ik mezelf 's avonds eerlijk in de spiegel aankijken omdat ik hoe dan ook het Goede deed?* Was alles dat ik deed onschadelijk voor mezelf en betrokkenen? Processen mogen raken, prikkelen, uitdagen, motiveren en soms pijn doen. Maar zodra het schade berokkent op langere termijn, dan stopt het. Onmiddellijk.

Een voorbeeld ter illustratie: In 2006 kwam ik professioneel in contact met de werkwijze van Glenn Mills, een omstreden heropvoedingskamp voor adolescente jongeren met een criminele achtergrond. Ik werkte gedragstherapeutisch met cliënten die er wellicht heen konden. Er ontstond debat binnen de zorginstellingen en JJI's over de werkwijze. Het leken positieve interventies, maar de negatieve gevolgen waren desastreus op het gebied van zelfvertrouwen en eigenwaarde. Dus zonder verder gesprek sloten we bij ons gedragscentrum de route naar Glenn Mills. Een organisatie of gedachtegoed kan nog zulke goede intenties hebben - als je gedrag niet congruent is, is geen enkele intentie het waard er aan te beginnen.

Een tweede stelregel die ik consequent hanteer gaat over het ontvangen van feedback. In tegenstelling tot de reguliere medemens, ben ik dol op feedback. Het is mijn meest favoriete gespreksuitwisseling: Als mensen namelijk de tijd en moeite nemen je te vertellen wat ze bij je waarnemen, dan is dat een cadeau. Een potentieel obstakel is uiteraard wel dat je eveneens verrast kan worden als iemand daar níet de zorgvuldige en constructieve route in bewandelt, geen vragen stelt, vooral zelf gehoord wil worden, óf even gal wil spuwen. Maar: Dat is natuurlijk geen feedback. Dat is shit over je heen gooien. Een immens verschil.

Nu moet hier bij gezegd worden dat ik opgroeide in een omgeving waar feedback aangemoedigd en getraind werd. Ik ben gepest op de basisschool (*nee, daar gaan we niet over praten en kun je me niet over mailen*), had een heerlijke middelbare school en kwam toen in het walhalla van de ontwikkeling terecht op een vrije Pabo in Assen. Beter kon niet. Ik liep zelfs drie weken stage op mijn oude basisschool, om via exposure te ontdekken hoe contextueel alles is. Reflectie en feedback zijn daardoor voor mij nagenoeg één en dezelfde.

Tot ik een paar jaar geleden besloot me in een politiek-bestuurlijk wespennest te mengen, omdat ik vond dat het *Goede* gezegd moest worden (stelregel 1). Dat deed ik in een krant (leek me de korte route). De krant verdraaide wat woorden, maar zelfs dat was oke. De mensen waar ik het voor gedaan had wisten zich gesteund.

Slechts een paar buitenstaanders braken door mijn gevoelens heen. Op een ontspannen moment en lokatie waar ik me veilig waande, zei iemand plompt verloren hóe dom ze het van me vond. Ik had niets gevraagd. Was niet geïnteresseerd in de vrouw. Ze deed iets met tekst. Had nergens een deuk in een pakje boter geslagen. Maar verslagen kwam ik eruit. Wat was het doel van zo'n iemand? De beste stuurlied staan aan wal. Ik weet het. Maar hoe laat je die hun mond houden? Het antwoord op die vraag werd mijn 2e stelregel. Via Brene Brown van Theodore Roosevelt: **Je luistert alleen naar feedback van mensen die, net als jij, het zand van de arena hebben geproefd.** Dus wat je ook doet, wees dapper en doe het goede. Maak de wereld mooi.

“It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better. The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly, so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat.”

Lieve Groet, Annette Dölle



BOTTOMUP ORGANISEREN

Bij de overheid

MAAK JEZELF WENDBAAR.