

## *Leiderschapontwikkeling voor topambtenaren*

# De lange lijnen bewaken in een 'alles-moet-nu-cultuur'

Auteurs: **Stefan Kortrijk, Peter Steenkamer & Pieter de Wit**

De Rijksoverheid staat voor complexe opgaven in een turbulente tijd. Of het nu gaat om klimaat, migratie, digitalisering of sociale (on)gelijkheid, oplossingen hiervoor liggen vrijwel altijd over de grenzen van een rijksorganisatie en regeerperiode heen. In het huidige tijdsgewricht wordt echter regelmatig gevraagd om (snelle en tastbare) resultaten, waar topambtenaren op veel beleidsterreinen juist de lange lijnen moeten bewaken, ongeacht de politieke wind van het moment. Wat betekent dit voor het ontwikkelen van leeraanbod voor deze publieke leiders?

Foto: Désiree de Vries.



We nemen je mee in de wereld van de Algemene Bestuursdienst en bieden een kijkje in de keuken van de afdeling Ontwikkeling en Interim van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst aan de hand van de leergang Transformatieve overheid. Deze leergang helpt topambtenaren bij het bewaken van de lange lijnen en met het afbouwen van oude, niet-duurzame systemen.

### Algemene Bestuursdienst

De topambtenaren die leidinggeven bij de rijksoverheid noemen we de Algemene Bestuursdienst (ABD). Zij zetten zich dagelijks in om de uitdagingen van Nederland het hoofd te bieden. Ze geven leiding aan organisaties en teams die bijvoorbeeld werken aan beschikbare en betaalbare woningen, goede en toegankelijke zorg, bestaanszekerheid, toekomstbestendige landbouw, de energietransitie, veiligheid en oplossingen rond migratie. Dit doen ze samen met andere ministeries en overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Topambtenaren houden daarbij scherp in de gaten wat er vanuit de maatschappij en politiek gevraagd wordt.

*Publiek leiderschap vraagt om sturen in onzekerheid en het bewaken van langetermijndoelen, ondanks de druk van politiek en media.*

Ze onderzoeken samen met experts en ervaringsdeskundigen of dat haalbaar, uitvoerbaar en verantwoord is, en adviseeren bewindspersonen. Door deze gezamenlijke inzet dragen topambtenaren bij aan een overheid die goed functioneert en betrouwbaar is voor iedereen.

Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) helpt departementen met het vinden van deze publieke leiders. Daarnaast ondersteunen we vanuit de afdeling Ontwikkeling en Interim topambtenaren gericht bij het versterken van leiderschap en topambtelijk vakmanschap, het opdoen van nieuwe inzichten en perspectieven. Dit organiseren we interdepartementaal zodat ze hun netwerk verbreden, kennis uitwisselen en leren van elkaars ervaringen.

Het team van Ontwikkeling en Interim bestaat uit onder anderen een aantal adviseurs leren en ontwikkelen. Naast het aanbieden van interim-opdrachten als leerinterventie bestaat het leeraanbod uit leiderschapsprogramma's, intervisie en talentontwikkelprogramma's. We ontwikkelen leeraanbod op thema's als 'werken aan complexe opgaven', 'moreel en inclusief leiderschap', 'rechtsstatelijkheid', 'digitalisering' en 'politiek-ambtelijk samenspel'. Ons zomerprogramma omvat 25 hoogwaardige leeractiviteiten en fungeert daarnaast als proeftuin om bij de bijna tweeduizend topambtenaren verspreid over Nederland te achterhalen waar de leerbehoeften liggen en welke onderdelen verdere verdieping verdienen.

### Dynamische context

De rijksbrede visie op publiek leiderschap – die omschrijft wat de overheid van

publieke leiders verwacht – is de basis van het leeraanbod. Deze visie is gebaseerd op eerdere inzichten, ervaringen van een diverse en grote groep gesprekspartners, en onderzoek van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden).

De visie beschrijft de dynamische wereld waarin topambtenaren werken en schetst vanuit een Kompas (Figuur 1) concrete handelingsrichtingen voor passend leiderschapsgedrag. Deze context betreft een optelsom van een turbulente tijd, een veeleisende samenleving, een complexe overheid en politiek-ambtelijk samenspel. Deze dimensies zorgen voor druk en de persoonlijke inbreng van de publieke leiders maakt daarbij het verschil.

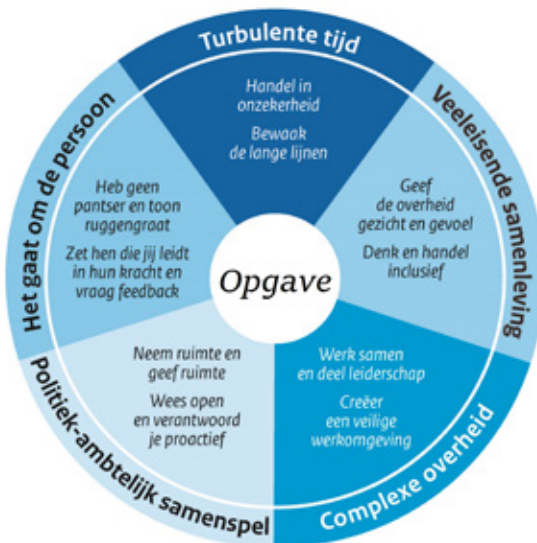
Als we, als adviseurs leren en ontwikkelen, aan de slag gaan met nieuw leeraanbod nemen we nadrukkelijk mee dat een

topambtenaar kan schakelen tussen drie rollen die ook zijn uitgewerkt in de visie, namelijk die van maatschappelijk partner, politiek adviseur en manager in zijn organisatie. Daarnaast vormen de concrete handelingsrichtingen uit het Kompas de basis van de leerdoelen, de beoogde impact, het inhoudelijke ontwerp en de evaluaties.

### Behoefte

De leergang Transformatieve overheid is ontstaan vanuit de behoefte van topambtenaren om een beter inzicht te krijgen in de transitievraagstukken, vooral op het gebied van duurzaamheid. Welke rol neemt de overheid in zo'n transitie in, wat vraagt dit van de overheid en hoe geef je dan als topambtenaar op een goede manier leiding aan je organisatie, zodat deze een waardevolle bijdrage hieraan levert?

Die behoefte hebben we getoetst in het zomerprogramma van 2022 met een tweetal workshops van Rik Braams, die op dat moment op dit thema promoveerde bij het Copernicus Instituut van de Universiteit Utrecht. Een reactie van een deelnemer aan dit programma: *“Een uitgebreidere sessie voor onze doelgroep lijkt me heel wenselijk.”* De evaluatie gaf ons aanleiding tot een vervolg. We hebben in samenwerking met het Copernicus Instituut een leergang ontwikkeld, die verdieping en verbreding geeft op het thema 'transformatieve overheid' en daarin inhoud verbindt aan leiderschapsontwikkeling. De toegevoegde waarde van onze rol als adviseur is te zorgen dat de leergang aansluit op de handelingsrichtingen uit de rijksbrede visie op publiek leiderschap en niet 'beperkt blijft' tot inhoudelijke kennisoverdracht. Een thema met deze potentiële omvang en hoge complexiteit kan immers snel leiden tot



Figuur 1. Het Kompas uit de rijksbrede visie op publiek leiderschap

een wirwar aan onderwerpen en leerdoelen en daarmee haar waarde snel verliezen. Daarom hebben we ervoor gekozen om vanuit een impactmap (die voortkomt uit het werk van Brinkerhoff en Kessels & Smit) te komen tot een passende en op het gewenste werkgedrag gerichte leeractiviteit; in dit geval dus de leergang. Onze rol als kennismakelaar komt ook naar voren in de onderbouwing van de selectie van de docenten [zie kader].

### Succesvol werkgedrag

De impactmap van de leergang is een uitgewerkte analyse van het vraagstuk waarop het ontwerp stoelt. Hierin beschrijven we zo goed mogelijk welk werkgedrag we na de leeractiviteit willen zien, welke indicatoren voor succesvol werkgedrag hier dan bij horen en aan welke operationele en strategische doelstellingen zo een bijdrage wordt geleverd. Deze manier van werken brengt focus aan op de ontwikkeling van topambtenaren.

Naast 'bewaak de lange lijnen' richt de leergang Transformatieve overheid zich op de handelingsrichting 'handel in onzekerheid'. Die vereist een sterke combinatie van stuurmanskunst en transparantie. Publieke leiders worden geconfronteerd met voortdurende onzekerheid en complexiteit. Onduidelijkheid mag echter niet leiden tot niet handelen. Tegelijkertijd dienen ze transparant te zijn over wat ze niet weten en helder te communiceren over onzekerheden.

Bij 'bewaak de lange lijnen' gaat het om het bewaken van langetermijndoelen en continuïteit, ondanks de druk van de politiek en media om snel in te spelen op incidenten en kortetermijndenken: 'alles-moet-nu-

cultuur'. Topambtenaren waarborgen consistentie en betrouwbaarheid, ook als dat betekent dat ze negatief moeten adviseren tegen politieke wensen die niet haalbaar zijn op de lange termijn.

*Een impactmap koppelt leeractiviteiten aan gewenst gedrag en doelen, met verbeteringen door cyclische evaluatie.*

### Cyclisch evalueren

Op basis van de impactmap bepalen we ook waar we specifiek op evalueren. Hierbij werken we vanuit een cyclische evaluatie. Die houden we kort en bondig omdat deze vooral als doel heeft om de impact van de leeractiviteit op toekomstige deelnemers te vergroten, waarbij de mate waarin deze bijdraagt aan het gewenste werkgedrag uiteindelijk bepalend is of we ermee doorgaan, verbeteringen doorvoeren of extra aanbod creëren.

De impactmap hielp ons een professionele en effectieve leeractiviteit neer te zetten met een goede beoordeling. Zo vertelt een deelnemer: *"Ik heb geleerd systemisch te kijken naar grote veranderingen (ook de interne), waarbij je niet alleen aandacht hebt voor het opbouwen van het nieuwe, maar daarnaast bewust het bestaande en bijbehorende patronen afbouwt."*

### Leergang Transformatieve overheid

Waarom zijn technologische en sociale innovaties essentieel voor transitie? Dit en nog meer wetenschappelijke inzichten uit de transitiekunde hebben we in samenwerking met de Universiteit Utrecht gedidactiseerd en toepasbaar gemaakt in de leergang Transformatieve overheid.

Welke cruciale rol speelt de overheid in duurzaamheidstransities en systeeminnovaties?

Het doel van de leergang is dat leidinggevendenden binnen de overheid inzichten en praktische handvatten krijgen om effectief leiding te geven aan transitie. Zo gaat het onder meer over wat te doen om innovaties te stimuleren, maar ook hoe bestaande niet-duurzame praktijken af te bouwen. De leergang kent een blended ontwerp bestaande uit vijf modules die actief worden ondersteund door een digitale leeromgeving. Daarnaast brengt elke deelnemer een praktijkvraagstuk in.

Thema's als 'innovatie', 'futuring', 'transitiemanagement' en 'de rol van de overheid' worden behandeld door wetenschappers. Deze docenten komen van vooraanstaande instituten op het gebied van innovatie en transitie: de Universiteit Utrecht en het daaraan verbonden Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, en het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) van de Erasmus Universiteit. De internationaal leidende wetenschappelijke positie van deze instituten blijkt naast de wetenschappelijke publicaties over transformatieve overheid ook uit de mate waarin de sprekers voorkomen op de zogenaamde H-index, die aangeeft hoe vaak een wetenschapper internationaal wordt geciteerd door collega-wetenschappers.

De leergang combineert theorie met praktijkoefeningen en helpt deelnemers om de opgedane kennis toe te passen in hun eigen werkcontext. Een deelnemer schrijft in de evaluatie: *"Met name het met elkaar sparren over verschillende casussen aan de hand van de gedeelde theorieën en inzichten heeft mij veel opgeleverd."*

Foto: Désiree de Vries.



Over de eerste uitvoering van de nieuwe leergang waren we benieuwd naar: 1) In hoeverre slaat het thema aan bij de deelnemers? 2) In welke mate slaat de opzet van de leergang aan bij de deelnemers? 3) Is de leergang in overeenstemming met wat deelnemers nodig hebben om hun professionele doelen en behoeften als topambtelijk leidinggevend te vervullen? In deze laatste vraag lag de expliciete koppeling naar het gewenste werkgedrag zoals beschreven in de impactmap.

De antwoorden lieten zien dat het thema van de leergang aansloeg bij deelnemers en zij dit relevant achten voor hun werk, zeker met het oog op de veranderende rol van de overheid bij transities. Ook de opzet werd positief ontvangen, vooral door de combinatie van theorie, discussie en eigen casuïstiek.

### Verder ontwikkelen

Natuurlijk kwamen er suggesties voor verbeteringen, die we – vanuit het cyclisch evalueren – in de nieuwe uitvoering van de leergang hebben verwerkt. Zo is er aan de leergang een terugkomdag toegevoegd waarin het uitwisselen van praktijkervaring en het aanbieden van extra kennis worden gecombineerd.

Ook waren we blij dat topambtenaren in hun drukke agenda's tijd willen vrijmaken voor een intensieve leergang. Klaarblijkelijk voldoet dit aanbod aan een behoefte! Daarom hebben we de afgelopen periode een uitgebreid inkooptraject doorlopen, zodat we deze leergang de komende jaren structureel en regelmatig kunnen aanbieden.

Tegelijkertijd kijken we in ons werk naar schaalbaarheid en hebben we nagedacht

over hoe we naast de leergang, een groter deel van de topambtenaren kunnen bereiken met de inzichten en perspectieven van de transformatieve overheid. Zo hebben we onlangs zelf een e-learning ontwikkeld waarin topambtenaren de basisinzichten tot zich kunnen nemen. Ook kunnen ze hun antwoorden op een aantal reflectieve opdrachten meenemen naar de intake van de leergang als ze daaraan willen deelnemen. Op deze manier dient de e-learning als losstaande leeractiviteit en tevens als 'opwarmer' voor deelname aan de leergang. Daarnaast overwegen we een op maat gemaakte *serious game* te ontwikkelen om de transformatieve overheid nog beter te laten 'doorvoelen'. Zo blijven we ons leeraanbod verrijken en vernieuwen.

### Meer informatie

Wil je meer weten? Scan dan onderstaande QR-codes.



### Tot slot

Behalve dat schaalbaarheid van je leerinterventies cruciaal is, geldt ook: wees responsief. Blijf vernieuwen en aanscherpen op basis van feedback van je deelnemers. En misschien wel het allerbelangrijkste: blijf de focus houden op impactvol werkgedrag als je leeraanbod ontwikkelt, in ons geval gekoppeld aan de rijksbrede visie op publiek leiderschap. ♦

### Referentie

- Braams, R. B. (2023). *Transformative Government: A new tradition for the civil service in the era of sustainability transitions*. Utrecht University.



**Stefan Kortrijk** is adviseur leren en ontwikkelen bij directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD). Hij houdt zich bezig met thema's als ethiek en integriteit, internationalisering en de transformatieve overheid en hoe topambtenaren zich hierop goed kunnen blijven ontwikkelen.



**Peter Steenkamer** is adviseur leren en ontwikkelen bij DGABD. Het is zijn uitdaging om te achterhalen welke nieuwe inzichten en technieken helpend zijn voor de uitdagende opgaven van topambtenaren.



**Pieter de Wit** is adviseur leren en ontwikkelen bij DGABD. Hij houdt zich bezig met het curriculum ICT-Digitalisering, de transformatieve overheid en het vormgeven van blended learning bij het totale leer- en ontwikkelaanbod.

# DEVELHUB & VOV JAARCONGRES

## 3 JUNI 2025

*'Learning Take Aways'*



ZOO Antwerpen  
Koningin Astridplein 20-26  
2018 Antwerpen, België

Meer weten? Scan de **QR-code**

