



Fred Lafeber | Karel van Oosterom

Leidinggeven bij de overheid

*Had jouw baas
dit maar gelezen ...*

Boom

Leidinggeven bij de overheid

Had jouw baas dit maar gelezen ...

Fred Lafeber | Karel van Oosterom

Boom

Inhoud

Voorwoord	7
Leeswijzer	11
DEEL I Bezint eer ge begint	13
1. Wat maakt leidinggeven bij de overheid anders?	17
2. Help ik word de baas	27
3. Integraal werken op inhoud, mensen en middelen	39
DEEL II De inhoud	49
4. Wie gaat over de inhoud: politiek of ambtenarij?	53
5. Gemeenschappelijke missie: doel, agenda en waarden	63
6. De juiste aanpak voor de inhoud vinden	69
7. Procesmanagement	77
8. Projecten en programma's	87
9. Opgavegericht werken	97
10. Kennismanagement	105
DEEL III De mensen	113
11. Aansturen van je team	119
12. Managen van jezelf	139
13. Managen van je baas	147
14. Flexibiliteit in je gedrag als leidinggevende	159
15. Emoties	169
16. Coachend leidinggeven	181
17. Diversiteit en inclusiviteit	189
18. Grensoverschrijdend gedrag en een veilige werkomgeving	197
19. Loopbaan en overige p-zaken	209

DEEL IV De middelen	217
20. Macht en invloed	221
21. Wet- en regelgeving	233
22. Financiën	239
23. Communicatie: van ivoeren toren naar complex speelveld	249
24. Het kantoor en werken op afstand	269
25. E-mail, ICT en kunstmatige intelligentie	277
 Slotwoord	 283
 Over de auteurs	 288

Op de website www.ikworddebaas.help zijn onder meer beschikbaar de figuren en modellen die in dit boek zijn opgenomen, en de literatuurlijst.

Voorwoord

Leidinggeven bij de overheid is een vak apart. Een vak dat je kan leren door bijvoorbeeld je studie, door te kijken naar hoe in de Rijksoverheid jouw leidinggevenden functioneren, door in de praktijk ervaring op te doen, door te praten met collega's en door een managementleergang te doen. En uiteraard door dit boek te lezen.

Heb jij je ooit geërgerd aan de organisatie van het werk op jouw directie? Voelde je je weleens onvoldoende gehoord, onvoldoende gewaardeerd? Bereidde jij zaken voor ten behoeve van een politieke baas bij het waterschap, de gemeente, de provincie of de Rijksoverheid waarna jouw directe leidinggevende alle credits inpikte? Heb je de indruk zelden een nuttig of eerlijk personeelsgesprek te hebben gehad? Ervaar jij jouw werkomgeving als onveilig, niet inclusief en onvoldoende waardegedreven? Je bent niet de enige, want het gaat in de praktijk nog te vaak fout.

Jij bent vastbesloten het beter te doen dan de incompetente leidinggevenden die je hebt gehad. En minstens zo goed als de competente. Dat betekent dat de tijd van aan de zijlijn commentaar geven voorbij is. Nu ga jij het laten zien. Jij bent nu aan de beurt.

Met dit boek in de hand kan je profiteren van de lessen die wij hebben geleerd en ervaringen die wij twee de afgelopen decennia hebben opgedaan, aan de hand van concrete casussen, aangevuld met bredere analyses vanuit de managementliteratuur. Het boek is mede gebaseerd op onze artikelen in *Management en Bestuur*. We hebben de inhoud van deze artikelen flink herzien en uitgebreid.

Wij hebben een simpele maar grote ambitie: het leidinggeven bij de overheid te verbeteren en daarmee bij te dragen aan beter overheidsbeleid voor de vele vraagstukken in onze maatschappij. Met de overheid bedoelen wij de publieke sector in zijn geheel, van waterschappen tot provincies, van gemeentes tot Rijksoverheid, van zelfstandig op afstand gezette uitvoeringsorganisatie tot kerndepartementen. Wat leidinggeven betreft, denken we dat iedereen – van beginnend projectleider tot secretaris-generaal – profijt van dit boek kan hebben. Er zijn veel boeken geschreven over leidinggeven, leiderschap en management. Maar slechts weinig boeken gaan over leidinggeven bij de overheid en hebben meestal ook geen praktische inslag (met als basisvraag ‘hoe dan?’). Minder theorie, meer praktijk; dat gat proberen wij te dichten met dit boek.

Het boek geeft daarom geen overzicht en actuele update van de publieke managementliteratuur en het begrip leiderschap. Daar zijn andere en meer wetenschappelijke publicaties geschikter voor. Sommige in dit boek behandelde begrippen, zoals als de DISC-methode en situationeel leidinggeven, staan (gedeeltelijk) ter discussie. Het gaat ons echter niet om een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan deze methodieken, maar om te delen wat wij er in de praktijk van hebben meegekregen of hoe we het zelf hebben gebruikt. Het gaat om een steekproef van twee mensen, onze fouten en onze lessen uit de praktijk en de literatuur die wij hebben gelezen en toegepast.

Het leidinggeven vatten we breed op. Het kan zijn dat je nu al leiding geeft of net gaat beginnen met leidinggeven, dat je binnen je huidige directie de baas wordt dan wel een leidinggevende functie elders gaat vervullen, dat je een project gaat trekken of een echt hoge functie krijgt. In alle gevallen kun je de integrale aanpak gebruiken van ons mantra: *inhoud, mensen en middelen*. Dat mantra vormt de structuur van dit boek en gebruiken wij zelf nog steeds in ons werk.

Samen hebben wij bijna 75 jaar ervaring in de publieke sector; driekwart eeuw werken aan het versterken van de gezondheidszorg, onze positie in het buitenland, de economie, het klimaat, veiligheid en defensie, en vele andere belangrijke publieke thema's. Samen hebben we bij vijf ministeries tientallen ministers en staatssecretarissen bediend en in toenemende mate ook direct contact gelegd met de samenleving als *public servant*, als dienaar van de publieke zaak. Genoeg stof dus om

een inkijkje te kunnen geven in wat er allemaal in het publieke domein speelt. Natuurlijk is onze blik maar beperkt en hebben we niet gewerkt in gemeentes, provincies of waterschappen. Maar we hebben wel vaak samen met deze bestuurslagen opgetrokken en zijn ervan overtuigd dat onze aanpak ook daar gebruikt kan worden.

We hopen dat je dit boek met plezier gaat lezen en dat het je helpt zelf je weg te vinden en anderen wegwijs te maken in de boeiende wereld die de overheid volgens ons is. En natuurlijk dat je er een iets betere leidinggevende van wordt en door onze praktische tips meer relaxed kan beginnen met leidinggeven.

We danken uitgever Freek Talsma voor zijn vertrouwen en Gerri Reimert, Everdien ten Zijthof en Hans Hoenhorst voor hun toewijding bij de totstandkoming van dit boek.

Fred Lafeber

Karel van Oosterom

Leeswijzer

Hoe kun je het boek het beste lezen? De opbouw van het boek volgt de structuur van ons artikel over integraal management in *Management en Bestuur* (augustus 2001). Daarin markeerden we dat integraal management over *inhoud, mensen en middelen* en de verbinding daartussen gaat. Daarom hebben we dit boek opgebouwd in aparte delen voor het aansturen van inhoud (deel II), mensen (deel III) en middelen (deel IV).

Deel I van het boek is inleidend (maar zeker niet theoretisch) en gaat over de keuzes die je moet maken voordat je begint met leidinggeven bij de overheid en hoe je je eerste weken het best kunt aanpakken. In deel II geven we opties hoe je de *inhoud* aan kunt sturen. Dat is onder meer afhankelijk van de mate van complexiteit van het vraagstuk. In deel III over *mensen* laten we zien wie je moet managen, hoe je dat kunt doen en waar je rekening mee moet houden. Daarin komen actuele thema's als veiligheid, grensoverschrijdend gedrag en diversiteit aan bod. Ten slotte laten we in deel IV zien welke *middelen* je tot je beschikking hebt bij de overheid en hoe je die het beste kunt inzetten. We hebben het bijvoorbeeld over financieel management, communicatie en het slimmer inzetten van ICT-middelen, inclusief kunstmatige intelligentie. In principe lees je dit boek van kافت tot kافت, zo hebben we het opgezet. Maar je kunt natuurlijk ook beginnen met het deel waarnaar je interesse het meest uitgaat.

Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met praktische tips.

**Bezint eer
ge begint**

DEEL



“Leidinggeven in de publieke sector versus de private sector is als het verschil tussen het besturen van een olietanker en het besturen van een speedboot. De ene beweegt snel en verandert makkelijk van richting, terwijl de andere veel tijd nodig heeft om van koers te veranderen en een openbare hoorzitting om de wending te rechtvaardigen. Welkom aan boord!”

Introductie

Voor je begint aan een leidinggevende functie in algemene zin, is het wijs stil te staan bij een aantal vragen. Allereerst moet je nagaan of je het echt wel wil. Veel gedoe zal je deel zijn namelijk. Praat er vooral met mensen in je omgeving over; zien zij jou als iemand die de leiding zou kunnen nemen? Denk zelf goed na over wie je bent. Ben je iemand die altijd al bestuursfuncties oppakte of meer iemand die de handen uit de mouwen wilde steken, maar liever niet op de voorgrond wilde staan? Mensen veranderen en ontwikkelen zich, in die zin moet je zeker niet alleen naar het verleden kijken. Maar het verleden geeft vaak wel een indicatie.

Daarna is de vraag of je wel bij de overheid leidinggevende wil worden. Lees vooral het eerste hoofdstuk goed door, want daarin staat hopelijk goed beschreven wat leidinggeven bij de overheid anders maakt dan in het bedrijfsleven. En kun je bepalen of het wat voor jou is.

Als je de keuze hebt gemaakt om het te gaan doen en je krijgt de kans, is het altijd spannend om ergens nieuw te beginnen. Je moet dan goed hebben nagedacht over hoe je het aan gaat pakken in het begin en hoe je je het beste kunt voorbereiden. Hierover gaat hoofdstuk 2. Overigens is dit hoofdstuk ook relevant als je al leidinggeeft, maar op een andere plek begint.

Na de eerste weken moet je echt aan de slag en moet je alles wat erop je afkomt op wat langere termijn gaan managen. De vragen zijn dan onder andere hoe je dat allemaal tegelijk gaat doen en op welke manieren dat kan. Volgens ons kun je dat het beste doen door als integraal manager zowel de inhoud, de mensen als de middelen aan te sturen. Dat behandelen we in hoofdstuk 3 op hoofdlijnen. Het is tegelijkertijd de rode draad voor de rest van het boek en in delen II, III en IV gaan we in detail in op inhoud, mensen en middelen.

Maar nu dus eerst: moet ik het wel willen en kan ik het aan?

FRED: We schrijven september 2023. Het zat er al een tijd aan te komen. De ziekenhuizen en zorgverzekeraars waren de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport al maanden aan het bestoken dat het zo toch echt niet verder kon met de persoonlijke gezondheidsomgevingen, een tool waarmee burgers inzage kunnen krijgen in hun gegevens over zorg en gezondheid. De Tweede Kamer ging zich er ook mee bemoeien en had net voor de zomer al een hele reeks kritische schriftelijke vragen gesteld. De minister zelf was in de zomer op werkbezoek geweest in India en had te zien gekregen dat mensen daar een groot deel van hun vaccinatie- en zorggegevens in een mooie app konden inzien. Dat moest in Nederland toch ook kunnen?

In Nederland waren we al jaren aan het bouwen aan een mooi, maar ingewikkeld systeem, waar mensen met door private partijen ontwikkelde apps – de persoonlijke gezondheidsomgevingen ofwel PGO's – hun zorggegevens zelf konden ophalen uit het ICT-systeem van hun artsen. Een eerdere minister had moeten kiezen voor deze private en gedecentraliseerde route nadat het centrale publieke elektronische patiëntendossier in 2011 om privacyredenen was weggestemd door de Eerste Kamer. De veiligheid van de nieuwe private aanpak werd geborgd door een afsprakenstelsel, waaraan alle partijen zich moesten houden. Het ophalen van gegevens liep inmiddels aardig voor huisartsengegevens en daarna waren ook de ziekenhuizen aangesloten, maar er waren nog steeds fouten als patiënten hun dossier te zien kregen. De PGO was om allerlei redenen niet echt gebruiksvriendelijk en gegevens over vaccinaties, tandartsen, fysiotherapeuten en wijkverpleegkundigen zaten er nog niet in.

De minister riep de directeur bij zich en vroeg om een heroverweging van het beleid. En ja, hij had in een brief aan de Tweede Kamer in het voorjaar een andere strategie uitgezet en op basis van die strategie waren in het Regeerakkoord ook al middelen toegekend, waaronder extra ambtenaren die na de zomer aan de slag waren gegaan (zie hoe dit verder verliep hoofdstuk 22 over financiën). Maar het moest nu echt anders, want zo kwamen we er nooit. Hij had daar zeker een punt, want we liepen door de gekozen opzet al een tijdje tegen obstakels op om de ontsluiting van zorggegevens te versnellen. We moesten daarom meer regie nemen en met meer publieke sturing. Hoe dat er precies uit moest komen te zien, was de minister evenmin duidelijk. Daar moesten we dan maar wat op verzinnen. ■

Wat maakt leidinggeven bij de overheid anders?

01

Waar wil je leidinggeven?

Wanneer je de ambitie hebt dat je wilt leidinggeven, is het nuttig na te denken of je dat wel bij de overheid wil doen. De kans op een positief antwoord daarop is groter wanneer je maatschappelijke impact wilt hebben en iets voor de samenleving hoopt te betekenen. De casus hiernaast over de PGO's is interessant omdat het een voorbeeld is van een maatschappelijk nuttig project. Maar het leert ook wat de gevolgen voor jou kunnen zijn wanneer je zo'n traject moet proberen aan te sturen. En dus over wat leidinggeven bij de overheid anders maakt dan in andere sectoren.

Ten *eerste* heb jij als leidinggevende bij de overheid te maken met veel verschillende belangen en belanghebbenden. In het voorbeeld in de casus hiernaast wilden de zorgverzekeraars graag meekijken, waren veel (academische) ziekenhuizen al bezig met eigen portalen voor de eigen patiënten en wilden onderzoekers ook graag toegang tot de data. ICT-leveranciers van bronsystemen (waarin zorgverleners werken en de gegevens van hun patiënten opslaan) hadden geen belang om deze open te zetten en probeerden – zeker in het begin – hun verdienmodel te behouden door zo min mogelijk mee te werken aan het nieuwe open systeem.

Al deze groepen met hun eigen belangen probeerden dit in de pers, bij de politiek en bij andere afdelingen van het ministerie onder de aandacht te brengen en de koers te beïnvloeden die inmiddels was gekozen voor de technische ontwikkeling, de financiering en de benodigde wet-

geving. En zoals dat gaat, als de aandacht maar groot genoeg is, komen deze voorstellen voor een andere beleidslijn ook bij de minister terecht en daarna (of hopelijk daarvoor al) bij jou als leidinggevende.

Ten *tweede* moet jij, naast het managen van al deze belangen, als leidinggevende bij de overheid ook rekening houden met het algemeen belang. Je moet strategieën ontwikkelen die de samenleving ten goede komen, wetten en regels handhaven en de behoeften van verschillende belanghebbenden evenwichtig afwegen. In de casus gaat het om het belang van burgers om bij hun gegevens over zorg en gezondheid te kunnen. Dat varieert van een gezonde burger, die graag zijn vaccinatiegegevens bij de hand wil hebben, tot een patiënt met meerdere chronische aandoeningen die bij veel zorgverleners loopt en zijn gegevens uit meerdere bronnen op één plek wil inzien. Door dit te regelen en bijvoorbeeld een goed en door de patiënt zelf te controleren overzicht met medicijnen te hebben, zouden er minder fouten ontstaan en worden daardoor zorgkosten bespaard. Voor de individuele patiënt belangrijk, maar ook voor de samenleving als geheel.

Een *derde* belangrijk verschil met leidinggeven in andere sectoren is de mate van verantwoording. Leaders in het bedrijfsleven zijn verantwoording verschuldigd aan aandeelhouders en investeerders, die voornamelijk geïnteresseerd zijn in financiële resultaten en winst. Jij als overheidsmanager bent (via bijvoorbeeld je minister of wethouder) direct verantwoording verschuldigd aan het hele Nederlandse publiek of aan je hele gemeente. Dat betekent dat je transparant moet zijn. De Wet Openbare Overheid regelt het recht op informatie over alles wat de overheid doet. Na de COVID-19-pandemie moesten bijvoorbeeld alle e-mails van alle ambtenaren en alle whatsappberichten van de hogere ambtenaren worden verzameld en gecategoriseerd. Je moet dus steeds heel goed nadenken over wat je opschrijft in e-mails aan de buitenwereld en zelfs aan je naaste collega's. Dat is niet altijd makkelijk als je onder druk staat en het een hectische periode is. Je moet dus om kunnen gaan met intense publieke druk en kritiek. Ook in het bedrijfsleven kan er sprake zijn van hevige druk en een kritisch publiek oordeel, maar bij de overheid kan dat nog heftiger en nog meer in de openbaarheid zijn. Als leidinggevende bij de overheid moet je dus veerkrachtig zijn en in staat zijn om met kritiek om te gaan.

COMPLEX SPEELVELD

Waarom functioneert het openbaar bestuur toch zo ingewikkeld, krijgen we als ambtenaar vaak te horen uit het bedrijfsleven. Wanneer we daarop vragen hoe een bedrijf zou functioneren wanneer regelmatig de CEO en diens raad van bestuur kunnen worden vervangen, de langetermijnvisie regelmatig radicaal anders kan worden, de functioneringsgesprekken met de raad van bestuur en de financiële verantwoording in het openbaar moeten worden gevoerd, alle interne correspondentie openbaar kan worden en besluitvorming via een diffuse mix van bottom-up en top-down plaatsvindt, met in totaal meer dan 17 miljoen belanghebbenden en met ten minste tien miljoen CEO's (vergelijkbaar met het aantal Nederlandse bondscoaches), met externe en soms levensbedreigende uitdagingen, zoals de COVID-19-pandemie of Rusland dat Oekraïne binnenvalt, ontstaat er meestal meer begrip voor de specifieke situatie van het openbaar bestuur.

Op de achtergrond speelt hierbij ook de staatkundige inrichting van Nederland. Bij wie moet ik zijn om een besluit te krijgen, is een bekende vraag uit de buitenwereld. Wanneer we dan uitleggen dat we meerdere bestuurslagen hebben, vele spelers op een complex speelveld, geen gecentraliseerde macht bij de regeringsleider (echt anders dan in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk of de Verenigde Staten), maar gedeelde, overlappende en soms tegenstrijdige competenties verdeeld over meerdere ministeries, met verdeling van macht tussen de regering, de Kamer en de rechterlijke macht zijn velen het spoor snel bijster.

Ten *vierde* is er een groot verschil in de besluitvormingsprocessen tussen overheid en bedrijfsleven. Wij hebben veel gehad aan het boek *MBA in één dag* van Ben Tiggelaar en Joël Aerts als bron van inspiratie voor de overeenkomsten en verschillen in leidinggeven tussen bedrijfsleven en overheid. Leiders in het bedrijfsleven hebben vaak meer beslissingsvrijheid en kunnen snel handelen om competitieve voordelen te behalen. Leidinggevendenden bij de overheid moeten zich (nog meer) houden aan wetten, procedures en politieke besluitvorming, wat kan leiden tot langzamere en soms gecompliceerde besluitvormingsprocessen. In de casus op pagina 16 speelde bijvoorbeeld dat het meer publiek inrichten van een applicatie voor gezondheidsgegevens minimaal enkele jaren zou vergen, omdat er een wettelijke basis vereist is voor het gebruikmaken van het burgerservicenummer en het mogen verwerken van medische gegevens.

Ook moest de nieuwe lijn in een brief aan de Tweede Kamer worden voorgelegd, die natuurlijk altijd kan zeggen het er niet mee eens te zijn. En de eerder toegekende financiële middelen door het ministerie van Financiën waren specifiek toegekend voor activiteiten die pasten bij de eerdere strategie en konden niet zonder meer op een andere manier worden ingezet of in een ander jaar worden uitgegeven. Dat alles maakt snel handelen en snel een andere koers inslaan niet bepaald makkelijker.

Een *vijfde* aspect van leidinggeven bij de overheid is dat politieke belangen en partijpolitiek een rol spelen. Je moet rekening houden met de politieke realiteit en de verschillende agenda's en prioriteiten van politieke partijen. Dit kan invloed hebben op de besluitvorming en leidt tot problemen bij de uitvoering. Alles kan snel veranderen in de politiek. Zo stemde de Eerste Kamer uiteindelijk niet in met het wetsvoorstel voor het elektronische patiëntendossier. Dan kan je opnieuw beginnen. Bij grote bedrijven als ASML en Schiphol geldt natuurlijk ook dat ze veel met de politieke realiteit te maken hebben en er rekening mee moeten houden. Maar *voor* de politiek werken gaat ons inziens nog een slag dieper dan *met* de politiek moeten werken.

De overeenkomsten met het bedrijfsleven

Hoewel leidinggeven bij de overheid en in het bedrijfsleven verschillende uitdagingen met zich meebrengt, zijn er ook overlappende kenmerken. Goede leiders zijn in staat om zich aan te passen aan de context waarin ze zich bevinden en de nodige vaardigheden en eigenschappen op te bouwen om succesvol te zijn. Op een bepaald niveau zijn leiderschap en de uitdagingen die ermee gepaard gaan universeel. Ze vereisen durf en vastberadenheid, maar ook voldoende kennis van zaken en een stevige persoonlijke ontwikkeling. Daarom is het belangrijk voor jou als leidinggevende om altijd te streven naar excellentie en leiderschapsvaardigheden te blijven ontwikkelen, wat de context ook is. Dit geldt zowel voor managers bij de overheid als voor managers in het bedrijfsleven en eigenlijk voor iedereen die een verschil wil maken en de koers mede wil bepalen.

De vaardigheden om te kunnen leidinggeven bij de overheid

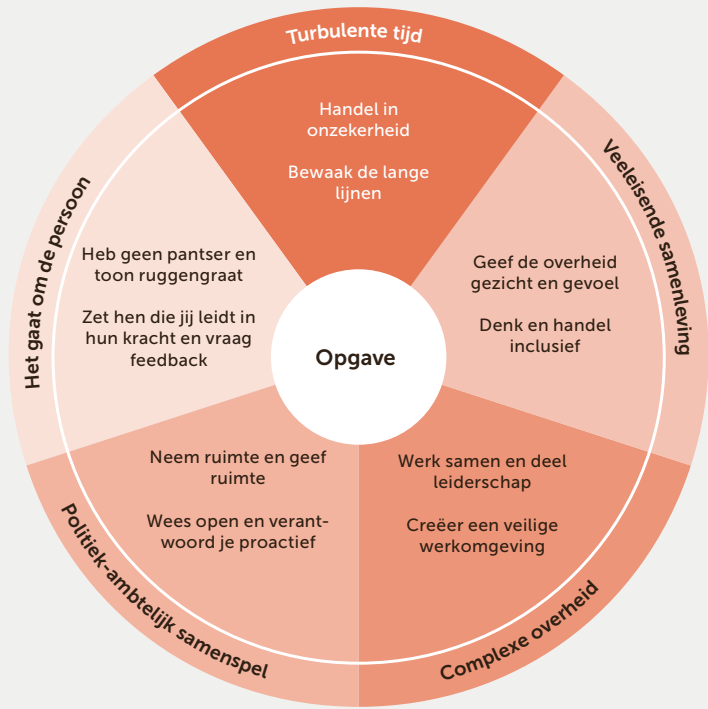
Bezint eer ge begint: er wordt heel wat van jou als leidinggevende gevraagd bij de overheid. Dat hebben we gevisualiseerd in het Tienpilarenmodel (figuur 1). Maar wees gerust, als je dit boek internaliseert, heb je hopelijk je vaardigheden als leidinggevende op al deze dimensies aangescherpt.

De tien I-dimensies van leiderschap bij de overheid									
Ideeën	Invloed	Inspire- ren	Intellect	Indivi- duële aandacht	Initiatief	Innovatie	Inclusie	Integri- teit	Impact
Je hebt ideeën, zet die om in een missie samen met je team	Je bedenkt hoe jullie invloed uitoefenen	Jullie missie leidt tot inspiratie en passie bij je team	Je stimuleert tot kritisch denken, zelfreflectie en nieuwe ideeën	Je stemt je stijl van leidinggeven af op elk teamlid	Je bent pro-actief en adviseert naar boven	Je vernieuwt de manier van werken	Je zorgt voor inclusie en diversiteit	Je borgt een eerlijke en veilige werkomgeving	Samen met je team zorg je voor maatschappelijke impact

Figuur 1. Het Tienpilarenmodel

De Algemene Bestuursdienst van de Rijksoverheid (ABD) onderkent het belang van leiderschapsvaardigheden. In de ABD worden sinds 1995 de directeuren en later ook de afdelingshoofden van de Rijksoverheid ondersteund in hun loopbaan. In 2016 en recenter nog in 2021 heeft de ABD een herziene visie op leiderschap gepubliceerd. Daarin staat dat publieke leidinggevers de lange termijn ('de lange lijnen') in turbulente tijden moeten bewaken, daarbij actieve verantwoording moeten nastreven en inclusief moeten kunnen denken. Ook moeten ze de nodige sociale vaardigheden hebben, zoals het leiderschap kunnen delen en mensen in hun kracht kunnen zetten. Het kompas van de ABD (figuur 2) vat dat samen.

Deze visie op leiderschap is best handig en we maken er dan ook dankbaar gebruik van. Maar ook hier geldt dat in de uitwerking van de visie



Bron: De rijksbrede visie op publiek leiderschap | Organisatie | Algemene Bestuursdienst

Figuur 2. Leidinggeven in de publieke sector; het kompas van de Algemene Bestuursdienst van de Rijksoverheid

de hoe-vraag onderbelicht blijft. En dat als je er goed over nadenkt management, leidinggeven en leiderschap door elkaar heen lopen. Dat is niet zo erg, want leiderschap manifesteert zich pas als je echt gaat leidinggeven en managen. Wij gebruiken daarom vaak ‘leidinggeven’ in dit boek, omdat het goed leiderschap oplevert en het voor ons gevoel meer is dan goed managen.

Je eigen overwegingen

We krijgen regelmatig de vraag van mensen wie je moet zijn om leidinggevende te worden. Vroeger zou daarop misschien het antwoord zijn geweest ‘wees dominant en niet bang om instructies te geven’. Die tijd

is gelukkig voorbij. Er is niet één mal waaraan je moet voldoen, niet één leiderschapsstijl die voor alle situaties effectief is. Wat ons betreft gaat het om jouw eigen antwoord op de volgende vragen:

- Wil je de verantwoordelijkheid aangaan en kun je dat ook voor jouw gevoel?
- Ben je bereid om krediet voor jouw eigen inzet aan je teamleden te geven?
- Heb je genoeg zelfvertrouwen en rust om de buffer te vormen tussen jouw medewerkers en het hogere echelon? Kun je het aan om op je kop te krijgen voor dingen waar je niets aan kon doen?
- Ben je leergierig en in staat om aan jouw basisstijl nieuwe gedragsvormen toe te voegen en die vervolgens situationeel in te zetten bij verschillende personen en situaties? Of ben je meer een *one-track pony* die vooral één soort gedrag heeft en dat liever niet wil veranderen?
- Wil je meer impact hebben door anderen aan te sturen en niet alleen uit te gaan van je eigen werk?
- Ben je bereid minder aan inhoud te doen en meer aan het aansturen van mensen en het regelen van middelen?
- Heb je zin regelmatig stress te ervaren, soms 's nachts wakker te liggen van je extra verantwoordelijkheden en veel meer gedoe in je baan te krijgen?

Als je deze vragen allemaal positief hebt beantwoord, kan je jezelf groen licht geven. Heb je meerdere vragen met neen beantwoord, krab je dan nog eens achter je oren?

Tot slot

In dit hoofdstuk hebben we aangegeven wat leidinggeven bij de overheid anders maakt en wat niet. We zijn ook ingegaan op welke vaardigheden er voor nodig zijn en welke vragen je jezelf kunt stellen om te bepalen of het iets voor jou is.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op wat er bij komt kijken als je inderdaad wilt gaan leidinggeven en een eerste kans krijgt of een volgende stap mag zetten. Graag willen we praktische ervaringen met je delen (zowel van onszelf als van anderen) over hoe je het beste de wittebroodswegen aanpakt.

Samenvattende tips

voordat je begint met leidinggeven bij de overheid

Stel jezelf de volgende vragen voordat je bij de overheid een leidinggevende functie aanneemt.

- Ligt het jou met verschillende belangen en belanghebbenden om te gaan?
- Ben je geïnteresseerd in het algemeen belang of wil je liever bijdragen aan het leveren van concrete producten of diensten bij een commercieel bedrijf?
- Ben je in staat verantwoording af te leggen en in alle transparantie te (moeten) werken?
- Kan je werkprocessen aan die soms lang kunnen duren en stroperig lijken?
- Heb je gevoel voor de politieke context van de overheid?
- Denk na of je minder met de inhoud en meer met het leidinggeven en alles wat daarbij komt kijken, bezig wilt zijn?



KAREL: Mijn eerste 'help ik word de baas'-gevoel had ik in 1998 toen ik hoofd werd van de afdeling West-Europa op het ministerie van Buitenlandse Zaken. Ik maakte promotie van plaatsvervangend afdelingshoofd naar afdelingshoofd, met ongeveer twaalf medewerkers. Ik was onderdeel van het team geweest, kende de inhoud en de processen en had daaraan in de voorafgaande periode zelf mede vorm kunnen geven. De beste omschrijving van mijn rol was die van meewerkend voorman, die iets meer voorman en iets minder meewerkend werd. Ik worstelde met de nieuwe verantwoordelijkheden en vond het moeilijk een balans te vinden. Ik moest leren dat, hoe competent ik mezelf ook als beleidsmedewerker had gevonden (enige arrogantie was me niet vreemd), ik in mijn eentje nooit meer gedaan zou kunnen krijgen dan een team van twaalf mensen. Dat betekende dat ik mijn energie beter kon richten op het investeren in mijn teamleden en optimaliseren van onze werkprocessen, dan dat ik mijn eigen beste beleidsmedewerker zou worden. Ik moest een andere rol aannemen en leren loslaten, terwijl ik tot dat moment zover was gekomen door een soms control-freakachtige opstelling.

FRED: Mijn eerste 'help ik word de baas'-gevoel had ik toen ik afdelingshoofd bij de directie Internationale Zaken werd. Daarvoor was ik clustercoördinator geweest met p-verantwoordelijkheid (leidinggevende met personeelstaken) voor twee mensen. Dat was niet al te lastig en ik kon zelf nog veel aan de slag met de inhoud. Het nieuwe team was groter en de mensen waren nogal complex. De afdeling bestond onder andere uit een heel ervaren collega die ook graag mijn baan had gehad en een wat oudere dame die eerder een hogere functie had en nogal uit haar slof kon schieten. Dat was voor mij een moeilijke eerste opgave. Er werd op de hele directie best veel geroddeld en dossiers werden maar half gedeeld. Achteraf zou ik het gelijk anders hebben aangepakt, maar ik was relatief onervaren en vond niet de juiste *touch*. Ik had vanaf het begin meer moeten investeren in de ervaren mensen en interesse moeten tonen in hun inhoud, want daar ging het ze om. En minder in het bewaken van processen, waarvan ik dacht dat het juist nuttig en ondersteunend voor hen zou zijn. Ik ging zelf maar snel andere dossiers doen om mijn medewerkers niet in de weg te lopen. Je schept dan echter juist afstand en stimuleert mensen niet om de inhoud te delen. ■

Over de auteurs

Karel van Oosterom heeft ruim veertig jaar bij het ministerie van Buitenlandse Zaken gewerkt in verschillende functies. Vanaf 1998 heeft hij diverse leidinggevende functies gehad, in Den Haag van afdelingshoofd tot directeur-generaal, in het buitenland van tweede man op een ambassade tot ambassadeur in Londen. Van 2013 tot 2020 was hij voor Nederland Permanent Vertegenwoordiger bij de VN en zat hij een jaar voor Nederland in de Veiligheidsraad (zie het boek *Met een oranje das: Een jaar in de Veiligheidsraad*, 2019). Sinds januari 2025 is hij lid van de Commissie van Toezicht op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten CTIVD.

Fred Lafeber heeft ruim dertig jaar bij meerdere ministeries in Den Haag gewerkt (Economische Zaken, Buitenlandse Zaken, Algemene Zaken, Financiën en VWS) en heeft bij VWS verschillende lagere leidinggevende functies vervuld als onder meer afdelingshoofd en projectmanager. Sinds februari 2024 werkt hij bij het kantoor van de Wereldgezondheidsorganisatie in Kopenhagen.

Leidinggeven bij de overheid is een spannend en uitdagend vak

Hoe vaak heb jij gewerkt onder een leidinggevende die niet goed functioneerde? Jij wilt het beter doen. Daarom heb je dit boek in handen.

De auteurs Fred Lafeber en Karel van Oosterom laten zien hoe je leiding kunt geven in de publieke sector – zowel als je de ambitie hebt om leiding te gaan geven als wanneer je al ervaring hebt. Dat doen ze aan de hand van vragen als:

- Passen de specifieke eisen die de overheid aan leidinggevendens stelt bij jou?
- Hoe kun je *inhoud*, *mensen* en *middelen* integraal aansturen voor een optimaal resultaat?
- Hoe kun je je eigen gedrag gericht inzetten om de doelen van je team, je organisatie en jezelf te bereiken?
- Hoe kun je je eigen leidinggevende het beste managen?
- Hoe ga je als leidinggevende om met ambtelijk-politieke verhoudingen?

De auteurs combineren hun rijke persoonlijke ervaringen met algemene managementinzichten en visuele modellen, en geven volop praktische tips.



Fred Lafeber werkt bij de Wereldgezondheidsorganisatie in Kopenhagen. Daarvoor had hij diverse beleidsfuncties bij de ministeries van Economische Zaken, Buitenlandse Zaken, Financiën en VWS.



Karel van Oosterom heeft ruim 40 jaar ervaring bij de overheid in diverse functies, onder andere bij Buitenlandse Zaken en Algemene Zaken. Laatstelijk was hij permanent vertegenwoordiger bij de VN in New York en daarna ambassadeur in Londen.

