



## Programma Beginnend Leidinggevenden Rijk

# Vijf verhalen

De eerste ervaringen van deelnemers

### “Letterlijk en figuurlijk samen op reis”

*Enthousiast, leergierig en nieuwsgierig, een facilitair leider. Zo ziet Richard Breedijk zichzelf, en zo zien anderen hem ook. Dat bleek onder meer tijdens het Programma Beginnend leidinggeven. Richard is Teamleider Inspecties bij Dienst ICT Uitvoering (DICTU, EZK) van achtentwintig mannen. Hoe heeft hij de opleiding beleefd? En welke vragen had hij?*

“De eerste dagen, in de Ardennen, waren best spannend. Elkaar leren kennen, uitdagende training. De opdracht ‘klim in deze paal en spring vanaf de top naar een trapeze’ zal ik niet snel vergeten. Want ‘deze paal’ was meters hoog. Een mooie test om te kijken hoever je durft te gaan om iets te bereiken. Mijn idee was: als je zelf het goede voorbeeld geeft en laat zien dat je vertrouwen hebt in je team – hier waren dat de anderen in mijn groep, dan stimuleer je hen om ook naar boven te klimmen. En dat werkte!”

#### Teamwerk aan de winkel

“Ik ben op het moment hard aan het werk met mijn team, 28 mensen. Als full service ICT-provider ondersteunen we bijvoorbeeld verschillende processen van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Als er iets aan de hand is, moet ik zorgen dat het verholpen wordt.

Hoe dan ook de klant helpen. Waar ik met mijn team naartoe wil is ons die dienstverlenende houding eigen maken, naar elkaar – iets voor iemand oplossen ook als het eigenlijk jouw zaak niet is - én naar de klant. Dat is ook waar DICTU naartoe wil, een nieuwe richting, waar faciliterende leiders bij horen. Toen ik aan het programma begon heb ik deze ‘opdracht’ in mijn achterhoofd meegenomen.”

#### Bevestiging

“Het was oefenen, heel veel oefenen met acteurs. Voor mij was het belangrijk dat ik daaruit bevestiging kreeg. Hoe ga je bijvoorbeeld met medewerkers in gesprek als de resultaten tegenvallen en omhoog moeten. Ik vergeleek in die oefeningen de manier waarop anderen het aanpakten, met hoe ik het zelf zou doen. In nabesprekingen kreeg ik regelmatig bevestiging dat ik op een goed spoor zat. Dat ik een faciliterend leider ben, en dus bij DICTU goed op mijn plek.”

#### Actief

“In dit programma is veel te doen, minder te luisteren. Ik vond dat een enorm voordeel. Je bent samen aan het werk, je ‘ervaart’. Daardoor leer je elkaar goed kennen, je bouwt een band op. Je gaat letterlijk en figuurlijk met elkaar op reis. Extra leuk omdat de groep bestond uit mensen van allerlei ministeries, die je normaal gesproken niet vaak tegenkomt. Misschien ook gemakkelijker, veiliger, om met mensen te oefenen en te spreken die je niet kent, dan het met collega’s zou zijn.”

#### Bewuster

“Grootste winst? Ik heb er energie van gekregen. Je ontdekt nog meer waar je kracht ligt, bouwt meer zelfvertrouwen op. Ik ben me ook bewuster geworden van bepaalde dingen. Dat een andere invalshoek kiezen dan je gewend bent soms helpt om iets op te lossen. Die verworvenheden kan ik overigens ook goed gebruiken in de voetbalclub, een vereniging met duizend leden, waarvan ik interim-voorzitter ben. Als je het over leidinggeven hebt!”



Richard Breedijk

## “Ik heb de smaak te pakken als manager”

Eén jaar alles op alles zetten: met die uitdaging trok Sara Offermans haar team van medewerkers aan voor de Taskforce Veiligheidsraad (TVR) op Buitenlandse Zaken. Na dit jaar wil ze graag door als manager. “Ik heb echt de smaak te pakken, ook omdat ik dit programma gevolgd heb.”

“Het was een vreemde eend in de bijt, de Taskforce Veiligheidsraad binnen Buitenlandse Zaken. Een totaal nieuwe club, opgericht omdat Nederland voor één jaar verkozen lid is van de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties. Ik was kwartiermaker, heb zelf mijn medewerkers aangenomen en een plan op papier gezet hoe we zouden gaan werken met onze klant, de ambassade in New York. Daar werken de mensen die daadwerkelijk in de VR zitten. Wij moeten ze ‘voeden’ voor alle meetings.”

### Fascinerend

“Ik werd in mijn nieuwe afdelingshoofdfunctie meteen in het diepe gegooid, want ik moest mijn team formeren. En ja, dan word je direct geconfronteerd met fundamentele dingen: word je vooral aangetrokken door mensen die op jou lijken, of kun je ook de meerwaarde zien van sollicitanten met een totaal andere benadering? Een fascinerend proces, ook bij mezelf.”

### Ingewikkeld krachtenveld

“Ons werk is spannend, want we opereren in een ingewikkeld krachtenveld. Intern omdat we ons bijvoorbeeld met zaken bemoeien waar anderen ook mee bezig zijn. En extern is de relatie met New York uitdagend: zij werken in een eigen dynamiek, in het krachtenveld van de andere leden van de VR. Soms handelen ze daardoor anders dan wij hadden voorbereid. Voor de mensen die er hard mee bezig zijn geweest, kan dat teleurstellend zijn. Ik moet dan zorgen dat ze toch betrokken blijven.”

### Het gaat veel verder

“Ik had wat praktische handvatten nodig om te leren omgaan met situaties die ik moeilijk vind. Ik kan bijvoorbeeld goed motiveren vanuit de inhoud, maar wat als dat niet werkt? En ik wilde nieuwe stijlen leren. Zo begon ik aan het programma. Maar het bleek veel verder te gaan dan tips en trucs. Je gaat aan de slag met wie je wilt zijn als leidinggevende? En waar je voor staat.”

### Steviger in mijn schoenen

De oefeningen rond ‘ik en mijn team’ vond ik met stip het meest waardevol. Met een range aan acteurs twee dagen oefenen om het beste uit je team te halen. Het sloot prachtig aan bij wat ik graag wilde leren. En steeds werd je gedwongen je de vraag te stellen: welk pad wil ik volgen als leider. Welke stijl past bij mij? Daar ben ik achter gekomen en ik heb geleerd te vertrouwen op die eigen stijl. In mijn dagelijkse werk ben ik me bewust geworden van mijn eigen reflexen. Onder druk zeg ik bijvoorbeeld al snel ‘dat doe ik wel’, terwijl ik het ook kan teruggeven aan mijn medewerker. Ik sta een stuk steviger in m’n schoenen.”

“Ook voor mijn ‘team’ thuis, ik heb drie kinderen van één, drie en vijf jaar, heeft het iets opgeleverd. Ik heb me gerealiseerd dat het soms goed is om grenzen te stellen. Zij gaan dus merken dat ik iets strakker word in de afspraken die ik maak. Als dat maar in goede aarde valt!”



*Sara Offermans*

## “Een andere positie, een andere rol”

*Ze wil anderen graag de ruimte geven, en de kans om te groeien. Zelf zette ze een jaar geleden een nieuwe stap in haar carrière. Ze werd Hoofd internationale aangelegenheden bij de directie Internationale Zaken (SZW). Wat kwam ze tegen? En hoe beviel de opleiding programma Beginnend Leidinggeven?*



*Conny Olde Olthof*

“Eerst gingen we in rechte lijn van A naar B. Nu, met Conny als leidinggevende, dobberen we op de oceaan; leggen af en toe aan bij een eilandje, en als we niet precies vinden wat we zoeken, varen we door naar het volgende eiland. Dan is de koers weer in zicht.’ Toen iemand van mijn nieuwe team mij zo schetste, moest ik even diep ademhalen, maar herkende het wél. Ik laat mensen veel zelf doen en ontdekken, verwacht meer ‘eigenaarschap’ dan ze misschien gewend zijn.”

### Het gaat over arbeid

“Ik werkte al bij Internationale Zaken en kende de directie. Met deze afdeling vertegenwoordigen wij Nederland in de internationale arbeidsorganisaties buiten de Europese Unie, samen met Buitenlandse Zaken. Omdat het over arbeid gaat, ligt het zwaartepunt bij ons. We maken, onderhouden en passen bilaterale afspraken aan op het gebied van sociale zekerheid.”

### Anders

“Een andere positie: een andere rol, dat ervaar ik sterk. Behalve dat ik een andere verantwoordelijkheid heb, moet ik bijvoorbeeld ook anders naar mensen kijken, want ik beoordeel ze nu op functioneren. Ik merk ook dat ik sterker geconfronteerd word met mijn eigen waarden en normen. Een bepaalde werkhouding bijvoorbeeld, waarvan ik persoonlijk vind dat je die wel of juist niet moet hebben. Gewend om primair te reageren, parkeer ik mijn mening nu eerst en overweeg mijn reactie. Ik ben nog bewuster gaan communiceren.”

### Altijd goed

“Altijd goed, dacht ik, toen de opleiding Beginnend Leidinggeven voorbij kwam. En het wás ook leerzaam, vooral om met acteurs situaties en gesprekken te oefenen. Je krijgt nog meer zicht op het effect van je gedrag. Wat doe je bijvoorbeeld als iemand breedspakig is omdat hij of zij het echte gesprek wil vermijden? Of op welke manieren kun je een slechtnieuwsgesprek voeren? In mijn oefengroepje deden mannen en vrouwen dat totaal anders. Mannen gingen direct naar de inhoud, terwijl ik zelf eerst kijk naar de persoon en de boodschap. Interessant, die verschillen.”

### Van elkaar leren

“Ook de gesprekken met de andere deelnemers vond ik waardevol. Waar lopen zij tegenaan, hoe lossen ze dingen op. We legden elkaar casussen voor, pelden ze soms helemaal af. En als je dat doet, kom je soms tot de ontdekking dat het toch anders is dan je aanvankelijk dacht. Jammer genoeg hebben we elkaar niet goed genoeg leren kennen om er een vervolg aan te geven. De kennismaking in het begin, voor mij de basis voor echt contact, was daarvoor té summier geweest. We waren de allereerste groep die de opleiding volgde, er zaten nog haken en ogen aan sommige onderdelen. Maar als alles eenmaal goed is uitgekristalliseerd, dan is het goed deze opleiding te volgen.”

## Kun je er nog een team bijnemen?"

Hij had wel bij de Marine gezeten, maar van sluizen en stuwen wist Daniël Borst weinig. Allereerst die kennis bijspijkeren dus, toen hij een jaar geleden Operationeel Manager Shipping en Watermanagement werd bij Rijkswaterstaat. Hij is iemand die graag midden in zijn team staat, een mensenmanager. Wat stak hij op tijdens het Programma Beginnend Leidinggeven? En zou hij deelname aanraden?

“Weinig kantoorwerk in mijn team. In regio Zuid-Oost zijn wij verantwoordelijk voor een aantal sluizen in de Maas. Sluismeesters en mobiele verkeersleiders op een patrouilleboot, die de handhaving doen, zorgen dat het scheepvaartverkeer door de sluizen efficiënt verloopt. En dat het water voldoende doorstroomt, dat de dijken niet overlopen. Het grootste deel van mijn taken is HR- management. Mijn mensen moeten veilig en professioneel kunnen werken. En ik wil dat ze elke dag met plezier aan de slag gaan.”

### Overal ja op zeggen

“Kun je er tijdelijk een team verkeersleiders uit regio Midden bijnemen, vroegen ze me? Ja hoor, dat kon best. Mijn eigen team draaide goed, dus waarom niet? Die neiging, om overal ja op te zeggen, breekt me soms op. Nu, met twee teams van elk vijftwintig man, krijg ik het gevoel dat ik half werk aflever, dat ik mensen tekort doe. En dat het onderdeel strategie andersneeuwt.

Geen vraag eigenlijk wat mijn leerdoel was toen ik aan de opleiding begon: tijdmanagement.”



Daniël Borst

### Dienend

“Intervisiesessies hebben me enorm geholpen. Je leert van de casussen die iedereen op tafel legt. Ik hoorde hoe anderen soms tegen hetzelfde aanliepen: hoe kan ik de aandacht verdelen? Hoe zorg ik met een groot team dat alles blijft lopen? Tijdens intervisie heb ik geleerd, ook in theorie en rollenspellen, om medewerkers meer zélf te laten doen en zelf te laten nadenken. Meer ‘dienend leiderschap’ dus.”

### Even slikken

“Natuurlijk wil je best graag weten hoe de mensen met wie je werkt jón ervaren. Toch vraag je het maar zelden: ‘Hoe vind je dat ik het doe?’ Deze opleiding ‘dwong’ me ertoe, het was een van de opdrachten. Iemand zei ronduit tegen me: ‘Je bent nogal dominant, moeilijk van je standpunt af te brengen. Dat vind ik behoorlijk irritant.’ Even slikken, maar dat had ik anders vast niet geweten.”

### Taai

“Weinig deelnemers hebben zich waarschijnlijk verheugd op een dag over juridische zaken, over het ARAR. Voor mij was het ook taai, maar wel heel goed. Medewerkers kennen hun rechten door en door. Als leidinggevende wilde ik daar ten minste evenveel van weten als over die stuwen en sluizen.”

### Een aanrader

Ja, ik raad élke leidinggevende, beginnend of meer ervaren, dit programma aan. Zelf kreeg ik, met inmiddels een jaar ervaring, een spiegel voorgehouden. Door te horen waar echte beginners mee worstelden, kon ik concluderen dat ik dát stadium voorbij was. En ik kon ze helpen. Mooi toch?”



## “Hoe doe jij dat met je team?”

*Strategisch zat het meer dan snor, maar als P-manager kon Olger van Dijk nog heel wat leren. Vond hij zelf. Hij runt de afdeling politieke ambtsdragers en weerbaar bestuur (BZK) en geeft leiding aan vijftwintig medewerkers. Wat zag hij in het programma Beginnend Leidinggeven? En wat was de winst?*

“Als ik ’s ochtends in de trein stap, weet ik behalve de staande afspraken, nog niet waarmee ik die dag aan de slag ga. Dat past bij me, ik houd van dynamiek, direct inspelen op de actualiteit. Dat hoort ook bij deze functie. Mijn afdeling houdt zich bezig met alles rond het politiek bestel, opvolging, bezoldiging, wachtgeld. Bij de ‘weerbaarheidskant’ moet je bijvoorbeeld denken aan incidenten met burgemeesters, zoals bedreigingen; of aan nepnieuws, hoe dat de democratische rechtstaat ondermijnt. De vraag is dan steeds: moeten wij ermee aan de slag?”

### Kunnen overlaten

“Mijn ongeduld! Dat is iets wat ik als leidinggevende moet leren bedwingen. Het heeft te maken met snelheid van denken. Ik ben in m’n hoofd direct bezig met ‘waar gaat het om’, en alles wat het doel niet dient, vind ik ‘gedoe’. Maar voor anderen kan dat juist belangrijk zijn. Een leerpunt om me dat meer bewust te zijn. Ook niet alles zelf willen doen, wel koers bepalen en sparren met mijn medewerkers, maar het vervolgens aan hen kunnen overlaten.”



*Olger van Dijk*

### Achterover leren leunen

“Als strategiebepaler ben ik doorkneed, maar als P-manager vind ik mezelf echt een beginner. Vooral daarom volgde ik deze opleiding. Omdat ik te snel invul voor anderen, wilde ik een manier leren om te zeggen: ik weet het niet, zeggen jullie het maar. Die insteek heb ik van nature niet. In oefeningen met acteurs heb ik ruimschoots de kans gekregen. Ik heb een andere communicatiestijl leren toepassen: meer achterover leunen, eerst goed luisteren, en open, neutrale vragen stellen. Het werden totaal andere gesprekken dan ik gewend was, prachtig! Nu is er steeds een haakje in mijn hoofd dat me aan die oefeningen herinnert. Die open communicatiestijl wordt me steeds meer eigen en ik merk dat het effect heeft.”

### Groepsgebeuren

‘Hoe doe jij dat met je team?’ Dit soort vragen heb ik ook kunnen bespreken, met mensen die er net zo voor staan als ik. Die soms zaken ‘anders’ doen en zien dan ikzelf, met evenveel succes. Dat was dan een eyeopener, omdat ik meestal zelf stellig weet hoe het moet. Mooi om in een groep dit soort dingen intensief te beleven en samen oefeningen te doen. Voor mij had er wel meer plaats mogen zijn voor ‘groepsgebeuren.’

### Uitlaatklep

“Intervisie was een belangrijk, en heel waardevol onderdeel in het programma. Ik zat in een intervisiegroepje met andere hoofden in de Haagse beleidshoek, prettig omdat we elkaars werk en de specifieke obstakels op de weg begrijpen. Onderlinge intervisie is een prachtige uitlaatklep, we zetten het dan ook door. Dat vind ik een enorme winst van de opleiding.”

## Over het programma voor Beginnend Leidinggevenden bij het Rijk

Het programma richt zich op managers (schaal 10 t/m 12 en 13 t/m 15) die recent gestart zijn als leidinggevende, met voor het eerst p-verantwoordelijkheid. Het biedt een vliegende start en vertrouwen in de nieuwe rol. Zelfreflectie, teamontwikkeling en samenwerken over organisatiegrenzen heen staan centraal. Door het interdepartementale karakter delen deelnemers praktijkervaringen en werken zij aan een gemeenschappelijke taal en praktijk, op basis van de visie op publiek leiderschap van de Rijksoverheid. Daarbij doen deelnemers kennis op over de specifieke systemen van het Rijk.

Behoeft u meer informatie of geïnteresseerd in deelname? Mail naar [beginnendleidinggevenden@minbzk.nl](mailto:beginnendleidinggevenden@minbzk.nl)  
De eerstvolgende groepen starten in september 2018, aanmelden kan vanaf juni tot eind juli.