



Toekomstgericht
leidinggeven

Leiderschap
als hefboom voor
duurzaamheid

 **GroupMoovs**

get inspired, people and organizations

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding:	8
	Van overleven naar betekenis, leiderschap als hefboom voor duurzaamheid	
3	Aanleiding verkenning	10
4	Drie perspectieven verkend:	20
	Wat zeggen leidinggevenden, stakeholders, experts?	
5	Analyse en advies	34
6	Aanbod spoor 3	46
	Toekomstgericht leiderschapsprogramma	
7	Aanbod spoor 3	62
	Algemene Bestuursdienst (ABD)	
8	Aanbod spoor 4	74
	'Bespreek Het!' - P - gesprek	



1.

Samenvatting

Toekomstgericht leidinggeven.
Een **verkenning** voor het initiatief **'Bespreek Het!'**, dat onderdeel is van de pilot duurzame CAO Rijk

De grote opgaven van deze tijd - *klimaatverandering, sociale ongelijkheid en institutioneel wantrouwen* - vragen niet alleen om beleidsmatige oplossingen, maar vooral om leiderschap. Leiderschap dat verbindt, koers geeft, en morele ruimte schept. In opdracht van het A+O-fonds Rijk

verkenden we, In opdracht van 'Bespreek Het!' dat onderdeel is van de pilot duurzame CAO Rijk, hoe leiderschapsontwikkeling binnen het Rijk kan bijdragen aan een duurzamere overheid, via betekenisvolle gesprekken en structurele gedragsverandering.

Wat we deden



We spraken met

- Leidinggevendens schaal 12–15 over hun worstelingen, handelingsverlegenheid en behoeften;
- Stakeholders op het gebied van leiderschap en programma-ontwikkeling over het systeem, tenders en duurzaamheid;
- Experts in leiderschap, gedragsverandering en duurzaamheid over wat deze tijd vraagt van publieke leiders.

Wat we zagen

- Motivatie is er, maar leiders missen taal, tijd, tools en structuur.
- Stakeholders zien kansen, maar waarschuwen voor versnippering en gebrek aan legitimiteit.
- Experts leggen de lat hoger: leiderschap is geen functie meer, maar een bewustzijnsdaad.

Wat we adviseren

1. **Veranker duurzaamheid in leiderschap**
niet als module, maar als lens op leiderschap.
2. **Bied handelingsperspectief**
via concrete modellen, formats en gesprekken.
3. **Zorg voor legitimiteit**
via strategisch HR-beleid, ABD-agenda's en tenderuitvragen
Rijksbreed en onderhands.
4. **Creëer ruimte en rituelen**
in onboarding, P-gesprekken en leercycli.
5. **Laat zien wat het oplevert**
maak de businesscase én de morele case zichtbaar.

Wat we bieden

Een verdiepend en actueel Toekomstgericht Leiderschapsprogramma (Spoor 3), gebaseerd op het principe *Sustain what works, Grow what's needed*.

- Voor schaal 12–15: vijf modules + terugkomdag, met o.a. de Climate Fresk, COM-B-model, paradoxaal leiderschap en storytelling.
- Voor schaal 16+: ABD-aanbod met masterclasses, verdiepingsmodules en toepassing in o.a. TMG TOP, kandidatenprogramma en onboarding.
- Voor het P-gesprek: tools en formats zoals het Duurzaamheidskompas (Spoor 4).



Deze verkenning laat zien: duurzaam leiderschap vraagt geen perfectie, maar beweging.

Wat begint met één goed gesprek, kan eindigen in systeemverandering.

2. Inleiding

“Je kunt **systemen** niet veranderen zonder het **bewustzijn** te veranderen van degenen die ze leiden.”

– Richard Barrett

Van overleven naar **betekenis**.

Leiderschap als hefboom voor duurzaamheid

Leidinggevendens staan onder druk. Ze moeten sturen, verbinden en richting geven - terwijl de wereld om hen heen steeds complexer wordt. Ze zoeken naar ruimte voor reflectie, terwijl de organisatie stuurt op productiviteit. Ze voelen verantwoordelijkheid voor hun mensen én voor het grotere geheel. In die spanning ontstaat leiderschap dat er écht toe doet.

Betekenisvolle gesprekken zijn geen luxe, maar essentieel voor leiderschap dat er toe doet. Ze vormen de ruggengraat van vertrouwen en cultuur. Ze maken het verschil tussen ‘werken langs elkaar heen’ en ‘samen richting geven’. Ze helpen ons kiezen, verbinden en koers hou-

den - juist als het spannend wordt. De grote opgaven van deze tijd - van klimaatverandering tot sociale ongelijkheid - vragen niet alleen om technocratische oplossingen, maar om moreel kompas en innerlijke richting. Publiek leiderschap is daarmee geen positie meer, maar een bewustzijnsdaad. Geen rol met een checklist, maar een uitnodiging tot transformatie: van systemen, én van de mensen die ze leiden.

In dit rapport verkennen we hoe die transformatie mogelijk wordt. Welke condities leiders nodig hebben. Wat hen belemmert. En waar de kansen liggen - in het leiderschap dat durft te luisteren, te verbinden, en te dragen. Want duurzaam leiderschap begint niet bij het antwoord, maar bij de vraag: *Wat vraagt deze tijd van mij, als leider?*



3.
Aanleiding
verkenning

3. Aanleiding verkenning

Aanleiding van deze verkenning

Deze verkenning is uitgevoerd in opdracht van het project **Bespreek Het!**, een initiatief van het A+O-fonds Rijk in samenwerking met de werkgever Rijk en vakbonden, en maakt onderdeel uit van de beweging rondom de duurzame CAO, in opdracht van het impactproject 'Bespreek Het!', een paritair initiatief van de werkgever Rijk en de vakbonden dat onderdeel is van de beweging die in gang is gezet door de pilot duurzame CAO Rijk

Binnen dat kader wordt gedrag en cultuur gezien als een cruciale hefboom. **De centrale vraag bij deze verkenning luidt:**

Hoe kunnen betekenisvolle gesprekken over **gedrag, cultuur en duurzaamheid** structureel worden verankerd in leiderschapsontwikkeling?

De verkenning richt zich specifiek op leidinggevenden binnen schaal 12–15 en leidinggevenden van de algemene bestuursdienst (ABD) op schaalniveau 16+, beide een cruciale schakel in het publieke leiderschap, waar beleid, menselijkheid en organisatie druk samenkomen. Tegelijkertijd biedt deze verkenning inzichten die breder toepasbaar zijn. Ze helpt ons nadenken over hoe we leidinggevenden in het algemeen kunnen meenemen in het bespreekbaar maken van thema's zoals duurzaamheid, cultuur en morele dilemma's. Daarbij staan zij vaak voor een spanningsveld: hoe maak je ruimte voor reflectie wanneer het systeem stuurt op productiviteit en het wegwerken

van achterstanden? Wat is er dan nodig aan structuur, taal en veilige ruimte om deze gesprekken onderdeel te maken van het leiderschapshandelen? Hoe geven we dat vorm in leiderschap interventies zoals trainingen?

Wat we hebben gedaan

In deze verkenningfase hebben we drie perspectieven verkend:

- **Leidinggevenden (schaal 12–15):** via groepsgesprekken over hun ervaringen, worstelingen en wat ze nodig hebben.
- **Stakeholders:** via interviews met verantwoordelijken voor leiderschap, tenders, programma management, trainees en een duurzaamheidsmanager: hoe werkt het nu, waar stukt het, wat helpt?
- **Externe experts:** via gesprekken over leiderschap, duurzaamheid, gedragsverandering en transitie: wat vraagt deze tijd van publieke leiders?

We onderzochten niet alleen **wat er speelt**, maar ook **wat er werkt** en wat nodig is om verder te komen. Vragen die centraal stonden:

- Wat hebben leidinggevenden nodig om gesprekken over cultuur, gedrag en duurzaamheid betekenisvol te kunnen voeren?
- Hoe werkt het nu in de praktijk om dit thema op de agenda te krijgen? Hoe landen deze onderwerpen in aanbestedingen, programma's en leiderschapstrajecten?
- Hoe kijken leiderschapsexperts en duurzaamheidsprofessionals naar deze thema's, in relatie tot bestaand aanbod en beleid?

Wat je in dit rapport leest

Dit rapport bundelt inzichten en energie. Je leest:

- Wat leidinggevendenden ervaren in de praktijk
- Wat het systeem mogelijk maakt - en soms tegenhoudt
- Wat experts ons leren over leren, veranderen en leiden in tijden van transitie
- Wat we nú kunnen doen om duurzame gesprekken onderdeel te maken van leiderschapsontwikkeling – inclusief hoe duurzaamheid slim, effectief en passend kan worden ingebed in leiderschapsinterventies zoals trainingen, tenders en leerprogramma's

Bovenal is dit rapport een uitnodiging aan beleidsmakers, HR-professionals, leiders en programmamakers om duurzame gesprekken geen 'extra' te maken, maar een vanzelfsprekend onderdeel van leiderschap. Wat begint met één vraag in een P-gesprek, kan eindigen als cultuurverandering in het hele systeem. Gebruik dit rapport als bouwsteen. In je team. In je training. In het gesprek met jezelf. De toekomst vraagt niet om perfectie, maar om beweging.

“Als we niet van **richting veranderen**, dan is de kans groot dat we **aankomen waar we heengaan.**”

— Chinees spreekwoord
(vertaling: Jan Rotmans)

Onze positie in relatie tot *Bespreek Het!*

Group Moovs is samen met Klimaatgesprekken partner in het bredere programma *Bespreek Het!* en vertegenwoordigt binnen deze context Spoor 3: Verduurzaming van leiderschapstrajecten. We bouwen voort op inzichten uit Spoor 1 (Duurzaamheid Lastig? *Bespreek Het!*, ontwikkeltrajecten i.s.m. het KlimaatImpactTraject) en Spoor 2 (Vertrouwen als de basis, op weg naar een community van leidinggevendenden), en positioneren leiderschapontwikkeling

“Niemand kan alles alleen. **Group Moovs** gelooft in **grenzenloos verbinden** en **samenwerken!**”

als sleutel voor structurele verandering.

Met Spoor 1 delen we de overtuiging dat kennis en bewustwording essentieel zijn. Daarom gebruiken we in onze module *Leidinggeven aan het grotere geheel* de Climate Fresk-workshop, ook bekend van het KIT-aanbod. Zo krijgen ook leidinggevendenden inzicht in de klimaatopgave én hun rol daarin. Daarnaast maken we gebruik van de methodieken van Klimaatgesprekken om

lastige gesprekken over duurzaamheid in module *Leidinggeven aan de ander* te oefenen met acteurs.

Vanuit Spoor 2 herkennen we de waarde van communityvorming en het belang van vertrouwen. Onze aanpak sluit daarop aan, maar is net anders: wij werken van binnenuit het systeem. Niet naast bestaande programma's, maar er middenin. Duurzaamheid moet Ingebed zijn voor alle leidinggevendenden, of ze nu lichtgroen of donkergroen starten.

We ondersteunen ook de Academy, het digitale platform van 'Bespreek Het!' en het

netwerk van ambassadeurs. Group Moovs verrijkt deze community met content, tools en leeropdrachten, en koppelt het platform waar mogelijk en gewenst actief aan bestaande leertrajecten binnen het Rijk. Als deelnemers aan het aanbod van de ABD-Academy daarna niet aanhaken bij het netwerk van ambassadeurs, dan is een andere vorm van (blijvende) activatie van deze doelgroep nodig. Laagdrempelig kan dan bijvoorbeeld gekozen worden voor intervisie.



Wat Group Moovs mee brengt aan Spoor 3

Moovs levert met Spoor 3 een krachtige bijdrage aan de transitie van de CAO Rijk naar de meest duurzame CAO van Nederland.

Onze unieke kwaliteiten zijn:

- Ruime ervaring met leiderschapontwikkeling binnen het Rijk, en tevens traineeships, het begeleiden van dialogosessies over gevoelige thema's als ondermijning, diversiteit en inclusie - én onderwijskundige ondersteuning voor alle ministeries
- De capaciteit om grootschalig op te schalen dankzij een ervaren team van trainers en onderwijskundigen
- Kwaliteit en betrouwbaarheid: Group Moovs voldoet aan alle gestelde kwaliteitseisen en keurmerken
- Creativiteit en zichtbaarheid: via eigen designteam, gamification, podcast studio en storytelling helpen we programma's tot leven te brengen
- Een netwerkgerichte aanpak: we werken samen met trainers van Klimaatgesprekken, het Klimaat Impact Traject (KIT) en andere experts op duurzaamheid, gedragsverandering en transitie

Met deze kracht brengen we duurzaamheid niet als los thema, maar als vanzelfsprekend onderdeel van leiderschap in het Rijk. Niet alleen voor de donkergroene pionier, maar juist ook voor de nuchtere, nieuwsgierige en nog zoekende leidinggevende.



4.
Drie
perspectieven
verkend

Wat zeggen leidinggevenden,
stakeholders, experts?

Wat zeggen de leidinggevenden?

271 leidinggevenden benaderd, 20 deelgenomen aan verdiepende focusgroep bijeenkomsten

Leidinggevenden uit schaal 12–15 (deelnemers aan Leergang Beginnend Leidinggevende) tonen motivatie, maar ook handelingsverlegenheid. Ze missen ruimte, ondersteuning en praktische tools om écht betekenisvolle gesprekken te voeren over inzetbaarheid, welzijn en duurzaamheid.

Wat we hoorden samenvattende inzichten uit de focusgroepen

Leidinggevenden uit schaal 12–15 geven blijk van motivatie en betrokkenheid bij thema's als duurzaamheid, cultuur en moreel leiderschap - maar ervaren tegelijkertijd handelingsverlegenheid. Ze missen kennis, gespreksvaardigheden, structuur en handelingsperspectief.

Het spanningsveld tussen resultaatverantwoordelijkheid en ruimte voor gesprek is voelbaar.

Veel leidinggevenden voelen zich onzeker over hoe zij deze onderwerpen bespreekbaar kunnen maken in hun team.

Kennis en urgentiebesef

- Beperkt inzicht in klimaattransitie, planetaire grenzen, donut model
- Onzekerheid over de doelen van het Rijk m.b.t. duurzaamheid en circulariteit
- Wens om duurzaamheid concreet te maken: "Wat bedoelen we precies?"

Gespreksvaardigheden & dialoog

- Grote behoefte aan gespreksvaardigheden rond 'moeilijke onderwerpen' als duurzaamheid, weerstand, polarisatie en gedragsverandering
- Verlangen naar formats: hoe voer je het gesprek in P-gesprekken, bij onboarding of teamoverleggen?
- Aandacht voor de rol van framing, communicatie en storytelling

Handelingsperspectief & praktische voorbeelden

- Concreet maken: wat kan ik doen als leidinggevende? Wat kan mijn team?
- Tools, voorbeelden, en laagdrempelige interventies worden gemist.
- De R-ladder, Cynefin, ICER, het Transmission Model, paradoxaal leiderschap en Barrett-modellen worden genoemd als bruikbare frameworks. (Zie ook p. 59-60)

Structuur, beleid & context

- Duurzaamheid is geen KPI, geen standaard onderdeel van ontwikkelgesprekken
- Veel leidinggevenden missen systematische inbedding en voelen zich afhankelijk van persoonlijke motivatie of toeval
- Verzoek om verankering via P-gesprek, generatiemanagement, besluitvorming, onboarding en leiderschapstrajecten

Leiderschapsontwikkeling

- Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling wordt gemist (t.o.v. bijvoorbeeld 'ik & het systeem')
- Wens om leiderschap te positioneren binnen bredere maatschappelijke opgaven zoals veiligheid en goed bestuur
- Startpunt: de ambtseed. "Wat betekent dienstbaarheid aan de samenleving in het licht van de klimaattransitie?"

4. Drie perspectieven verkend

Verbindende rode draad

“Duurzaamheid, ik weet hier gewoon helemaal niets van!”

“Ik wil gewoon het grotere plaatje zien en begrijpen, zodat ik dit kan vertalen naar mijn eigen rol.”

“Als we betekenisvol willen zijn als leidinggevend, moeten we weten waar we aan bijdragen en hoe. We hebben richting nodig, maar ook ruimte en ondersteuning.”

“Ik wil dit wel, maar ik weet niet waar ik mag beginnen. En of ik het goed doe. Of dat ik straks de enige ben.”

Wat ze vragen:

In de gesprekken vroegen leidinggevend niet om meer theorie, maar om praktische steun in de dagelijkse praktijk. Ze vroegen om:

- Concrete werkvormen voor het goede gesprek
- Ruimte in tijd en structuur
- Ondersteuning door het systeem
- En vooral: veiligheid om het anders te mogen doen

Wat zeggen de **stakeholders**?

10 stakeholders gesproken.

Van beleid naar praktijk

Stakeholders die betrokken zijn bij leiderschapsontwikkeling, tenderprocessen en duurzaamheidsprogramma's onderschrijven de urgentie, maar wijzen op systeembeperingen.

De centrale oproep is helder:

Integreer het slim. Zorg voor **legitimiteit**. En sluit aan op wat leidinggevend nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen.

1. Leiderschapsverantwoordelijken en inhoudelijk experts

Thema's en inzichten:

- **Weerstand en werkdruk:** “Er ligt al zoveel op het bordje van leidinggevendenden.” Het toevoegen van duurzaamheid vraagt slimme positionering - niet als extra, maar als versterkend.
- **Start bij bewustwording:** zoals ooit bij D&I - met verhalen, filmpjes, voorbeelden. Niet met beleidstaal.
- **Kans:** ambtseed en publieke waarden: Aansluiting bij de ambtseed, het Kompas Publiek Leiderschap en publieke waarden wordt gezien als legitimatiekans. Maak de eed explicieter op bijvoorbeeld de SDG's.
- **Toegankelijkheid van aanbod:** huidige leiderschapstrajecten bereiken vooral wie al gemotiveerd is. Anderen blijven buiten beeld. “Mensen die onbewust onbekwaam zijn, bereik je niet.”
- **Gebrekkige bekendheid:** “Ik ben niet op de hoogte van de duurzame CAO, terwijl het ook mijn CAO is.” Bewustzijn en eigenaarschap ontbreken.
- **Narratief is bepalend:** Net als bij D&I of psychosociale veiligheid kan het verhaal ‘duurzaamheid’ weerstand oproepen om draagvlak op het onderwerp vanaf de start te creëren. Denk aan framing en het belang van beelddenken.
- **Futuring:** Werk toekomst-scenario's (“30 jaar vooruitdenken”) om leiders uit te nodigen tot langetermijndenken en ethisch leiderschap.

- **Wat levert het op?:** De kernvraag voor veel leidinggevendenden is “hoe helpt dit mij mijn werk beter te doen?”. Verbind duurzaamheid aan kerntaken, effectiviteit en efficiëntie.
- **Leren van afkijken:** Voor sommige doelgroepen werkt impliciet leren via observatie (‘rode energie’) beter dan expliciete training. Het principe van ‘voordoen’ helpt ook in managementlagen.
- **Gebruik gamification en challenges:** Spelvormen zoals de Footprint Challenge helpen om gedrag op een toegankelijke manier te beïnvloeden.
- **Samen leiderschap en balanceren:** De principes van ‘samen leiderschap’ en ‘samen in management’ maken morele en operationele dilemma's bespreekbaar. Denk aan het leren balanceren - bijvoorbeeld via het beeld van de balancerende acrobaat - als uitnodiging tot reflectie op de spanningen tussen doelen en waarden.
- **Leg idealen bij de trainees:** Maak gebruik van Rijksbrede programma's om duurzaamheid vanaf het begin te integreren.

“Wie komen er eigenlijk af op **leiderschapstrajecten**? Niet degenen die het het hardst nodig hebben.”

“Maak het **tastbaar**, dat maakt het **waardevol**.”

2. Verantwoordelijken voor tenders en programmaontwikkeling

Thema's en inzichten:

- **Tenderlogica bepaalt inhoud:** Als duurzaamheid niet in het strategisch HR-beleid staat, komt het niet in de tender. "Als het in het beleid staat, is de kans groot dat het in de tender komt. Zo werkt het gewoon."
 - **Slim integreren:** in bestaande kaders zoals het P-gesprek, cyclusgesprekken en leiderschapscompassen. Geen extra module, maar verweven.
 - **Tactische klantenraad als beïnvloedingsmoment:** Bepalend voor richting in tenderteksten. Wie daar zit, bepaalt mee wat belangrijk wordt geacht.
 - **Stuurgroep en regiegroep sturen koers:** Thema's in de top bepalen focus in de lagen daaronder. Legitimiteit is dus cruciaal.
 - **Wetenschappelijke inbedding als anker:** Kompas Publiek leiderschap ondersteund door onderzoek Leiden Leadership Centre (LLC), inzichten uit publiek leiderschap en bijvoorbeeld kamerbrief over ABD-hervorming bieden aanknopingspunten voor positionering.
 - **Update leiderschapskompas?:** De vraag leeft of het huidige kompas actueel genoeg is. Mogelijk ruimte voor verdieping of verbreding rond duurzaamheid.
 - **Instrumenten voor duurzaamheid:** De CO2-ladder of duurzaam inkopen zijn ook relevant in de tender anders dan het inhoudelijk mee te nemen.
- **Voordoen door de top:** Als directeuren het niet belangrijk vinden, gebeurt het niet. "Wat topambtenaren belangrijk maken, wordt vanzelf leidend."
 - **Onboarding van topambtenaren:** Dit is nog weinig structureel ingericht - een gemiste kans om thema's als duurzaamheid vanaf de start te borgen.
 - **Traineeships als springplank:** Zet Rijksbrede traineeships strategisch in als plek waar duurzame waarden en handelingsperspectieven verankerd kunnen worden. Laat idealen landen bij een nieuwe generatie en hen projecten uitvoeren op deze thema's.
 - **Gebruik spelvormen:** Interventies als de Footprint Challenge kunnen een waardevolle aanvulling zijn op het leiderschapsprogramma.
 - **Paradoxaal Leiderschap:** Benoem expliciet en-en denken bevorderen - zichtbaar maken van dilemma's helpt gedrag en keuzes.

3. Duurzaamheidsverantwoordelijken en trainees

Thema's en inzichten:

- **Grote kloof tussen ambitie en realisatie:** Ondanks doelen in klimaatakkoorden en programma's op verduurzaming. "Zegt een directeur nog: we hebben geen tijd, dus doen er niets mee."
- **Verleiding in kleine acties:** Denk aan 'de koffiekar': klein beginnen, nieuwsgierigheid wekken. "Je krijgt maar één kans."
- **Narratief als hefboom:** Woorden als "duurzaamheidswinst" maken de koppeling tussen mens, organisatie en klimaat. "Het gaat niet om plastic bekertjes."
- **Onboarding als kansmoment:** Duurzaamheid zit maar zelden in de onboarding en leiderschapsontwikkeling, maar zelden in leiderschapsontwikkeling van startende en zittende leidinggevenden. "Laat dit de plek zijn waar het begint."
- **Data en monitoring:** Tools als het duurzaamheidskompas, eco footprints of financiële dashboards kunnen helpen bij borging. "Wat niet gemeten wordt, bestaat niet."
- **Verbinding met business continuity:** Efficiëntie, risicobeheersing en sociale duurzaamheid zijn de taal van management. "Als Haarlem overstroomt, hoe leveren wij dan nog onze diensten?"
- **Verantwoordelijkheid nemen voor inkoop:** "We kopen centraal in - maar jij stuurt de inkoop."
- **Storytelling en zichtbaar leiderschap:** Gast sprekers, praktijkverhalen en persoonlijke verhalen in bijvoorbeeld de Nationale Klimaatweek helpen leiderschap persoonlijk te maken.
- **Gebruik momentum:** Nationale Klimaatweek, onboardingmomenten, andere thematische weken - benut deze bewust als haakjes voor actie.

"Duurzaamheidswinst is beter voor **mens**, **klimaat** én **organisatie**"

Wat zeggen de **experts**?

7 experts gesproken uit verschillende invalshoeken.

1. Visie op leiderschap in transitie

- Reflectie is niet genoeg - gedrag is de hefboom.
- Focus op transformationeel leiderschap: wat vraagt een complexe transitie aan leiderschapsvaardigheden?
- Organiseer leiderschapsontwikkeling buiten de Haagse bubbel: in de natuur, bij regeneratieve organisaties.
- Koppel leiderschapsontwikkeling aan de ambtseed, het Kompas Publiek Leiderschap en de 7 principes van ambtelijk vakmanschap.
- Gebruik praktijkopdrachten: "Waar raakt de transitie ons departement?", "Wat moet worden afgebouwd?"

2. Psychologische en gedragswetenschappelijke inzichten

- Geef aandacht aan coping: waarom is deze transitie lastig voor leidinggevendenden?
- Benoem mechanismen zoals neerwaartse vergelijking, solution aversion, pluralistic ignorance.
- Gebruik het Behaviour Change Wheel, COM-B-model en de 7 transitie-lenzen.
- Maak steeds de persoonlijke vertaalslag: waar raakt het jou? Wat wil je nalaten?

3. Systemisch denken en sturingskaders

- Gebruik de donut-economie of planetaire grenzen als basis.
- Koppel leiderschap aan Nationale en Europese duurzaamheidsdoelen.
- Breng focus op de vijf kritische factoren die omlaag moeten: broeikasgasuitstoot, materiaalgebruik, landgebruik, watergebruik,

toxische stoffen.

- Werk met systeemanalyse per departement gekoppeld aan de volhoudbaarheidvraag.
- Geef inzicht in sturingsmechanismen: selectieve groei, Jevons paradox, ABC van beleidsinstrumenten om de economie te sturen.

4. Werkvormen en interventies

- Gebruik modellen als de X-curve, Rogers' fasen in een transitie.
- Zet 'de stoel van de toekomst' in als dialogoot.
- Bouw ruimte voor reflectie en perspectiefwisseling in, ook met de niet-menselijke omgeving.
- Gebruik storytelling (voorlopers zoals HVC), Climate Quitters, generatie perspectieven (KNMI-scenario's).
- Verken leiderschapstijlen in relatie tot transitieopgaven.

5. Verankering en legitimiteit

- Leg de verbinding met strategisch HR-beleid, ABD-notities en leiderschap kompassen.
- Zorg dat elk ministerie verantwoordelijkheid draagt - start bijvoorbeeld met Climate Fresk.
- Positioneer duurzaamheid niet als thema, maar als moreel kompas en systeem opgave.
- Verbind met maatschappelijke initiatieven: hoe faciliteert de overheid?
- Besef: natuur kent geen oneindige groei - wat moet groeien en wat afbreken?
- Schets de grote opgaven voor Nederland: ruimte, energie, natuur, water, industrie, zorg, onderwijs.
- Geef aandacht aan de ontwikkeling van de democratische rechtsorde versus rechtsstaat (o.a. Herman Tjeenk Willink).



5.
Analyse
en **advies**



Analyse: Drie perspectieven, één rode draad

1. Motivatie is er, maar handelingsverlegenheid overheerst

Leidinggevenden willen wél, maar weten niet hoe. Ze missen kennis, vaardigheden en ruimte. Duurzaamheid voelt als “extra”, terwijl ze het zouden willen integreren in hun dagelijks leiderschap. De kloof tussen bewustzijn en gedrag wordt gevoeld en versterkt door het ontbreken van structurele inbedding.

2. Stakeholders zien kansen, maar het systeem staat in de weg

Zij herkennen de urgentie, maar waarschuwen voor:

- versnippering (“niet nog een los thema erbij”),
- legitimiteitsvragen (“wie zit er op te wachten?”),
- en het risico dat duurzaamheid verdwijnt als het niet slim verweven wordt met bestaande HR- en leiderschapssystemen.

Toch zien ze ook concrete kansen: onboarding, traineeships, rituelen, storytelling, het leiderschapskompas, en koppelkansen met beleid.

3. Experts leggen de lat hoger en dat is nodig

Zij laten zien dat het niet alleen gaat om duurzaam beleid, maar om duurzaam leiderschap. Leiderschap dat ruimte maakt voor ethiek, systeemdenken, persoonlijke veerkracht, psychologische barrières én gedragsverandering. De boodschap is duidelijk: zonder transformatie van leiderschap, geen duurzame transitie.

Advies: zeven bewegingen die nu nodig zijn

1. Veranker duurzaamheid in leiderschap - niet als module, maar als mindset

Positioneer duurzaamheid niet als thema op zichzelf, maar als leidraad voor leiderschapsontwikkeling. Denk: “hoe neem ik besluiten die bijdragen aan een houdbare toekomst voor mens, organisatie en samenleving?”

Gebruik de ambtseed, het Kompas Publiek Leiderschap, de 7 principes van ambtelijk vakmanschap en de SDG's als moreel anker.

2. Bouw handelingsperspectief: van inzicht naar gedrag

Leidinggevenden vragen niet om theorie, maar om hoe. Help ze:

- gesprekken te voeren in het P-gesprek,
- dilemma's te duiden met de X-curve, R-ladder of Barrett-niveaus,
- gedrag bespreekbaar te maken met COM-B, coping en Klimaatgesprekken.

Ontwikkel het huidige leiderschapsprogramma beginnend leidinggevende door volgens het principe van ‘sustain’ en ‘grow’. Behoud het goede en bouw verder naar ‘toekomstgericht leiderschap’.

5. Analyse & Advies

3. Zorg voor institutionele legitimiteit

Zonder plek in beleid, kompas of tender verdwijnt duurzaamheid uit het programma-aanbod. Stakeholders gaven meerdere aanhaakpunten:

- ABD-notities
- Kamerbrieven
- strategisch HR-beleid
- programma's als KIT of generatiemanagement

Werk actief aan “beleidsverweving” via deze structuren.

4. Maak ruimte en rituelen

Leiderschap ontwikkelen vraagt tijd, ruimte en veiligheid. Verbind duurzaamheid aan bestaande rituelen (zoals de onboarding of P-gesprekcyclus), en creëer nieuwe (zoals een jaarlijkse Klimaatweek-challenge of het ‘gesprek met de toekomst’).

Kies voor collectief leren en verleid via lichte werkvormen (koffiekar, podcast, spel).

5. Laat zien wat het oplevert

Toekomstgericht leiderschap draagt bij aan:

1. Bijdrage aan het leefbaar houden van onze planeet
2. Vergroten van beweging gericht op lange termijn impact
3. Meer overwogen besluitvorming door paradoxen bespreekbaar te maken
4. Begrip van en voor integraal beleid en maatschappelijke opgaven

5. Bevordering van organisatie- en bedrijfsvoering continuïteit
6. Meer efficiëntie en effectiviteit door koppelkansen en minder verspilling
7. Binden en boeien van personeel
8. Voorkomen van vertrek van waarden-gedreven (jonge) medewerkers (‘climate quitting’)
9. Meer begrip voor elkaars perspectieven
10. Voorkomen van polariserende gesprekken

Deze “Top 10 opbrengsten van toekomstgericht leiderschap” is goud waard - maak daar een visuele, krachtige campagne van:

Laat de businesscase én de morele case hand in hand gaan.

- **“Wat leiders zeggen: ik snap nu beter hoe duurzaamheid mijn werk raakt.”**
- **“Wat het oplevert: betere besluiten, meer eigenaarschap, minder uitstroom van jonge talenten.”**



6. Verbind met bestaande netwerken, leerroutes en aanbestedingspraktijk

Duurzaamheid verankeren in leiderschap vraagt om meer dan een pleidooi op papier. Het vraagt om aansluiting op hoe leiderschapontwikkeling binnen het Rijk daadwerkelijk georganiseerd is.

Er is één Rijksbrede Leergang Beginnend Leidinggevende - maar daarnaast wordt er veel zelfstandig georganiseerd en ingekocht. Veel departementen ontwikkelen eigen modules of programma's voor zittende managers, vaak via onderhandse aanbestedingen. Juist daar ligt nog veel onbenut potentieel: hoe eerder duurzaamheid wordt mee-ontworpen, hoe vanzelfsprekender het onderdeel wordt van leiderschap.

Ook op instroomniveau liggen kansen. Het Rijksbreed Traineeprogramma (RTP) is één zichtbare route, maar daarnaast bestaan er meer dan tien andere traineeships binnen het Rijk. Deze programma's zijn bij uitstek geschikt om duurzame waarden en handelingsperspectieven vanaf het begin te integreren.

Verder bestaan er binnen het Rijk al netwerken zoals van leiderschapsexperts gericht op kennisdeling en innovatie in leiderschap. Ook bestaan er (al dan niet informele) netwerken van duurzaamheidsadviseurs, CSR-teams en programmamanagers verduurzaming - vaak actief binnen bedrijfsvoering, inkoop of strategische beleidsontwikkeling.

Verbind deze bestaande netwerken en routes met elkaar. Laat leiderschapontwikkeling, HR-beleid, duurzaamheidsopgaven en aanbestedingsprocessen niet langer los van elkaar opereren, maar als één leer- en verandernetwerk samenwerken.

7. Betrek ook de hoogste leiding: het ABD-verhaal moet mee

In veel gesprekken komt schaal 16+ nadrukkelijk terug: **“Als directeuren het niet belangrijk vinden, gebeurt er niets.”**

En terecht. Leiderschapscultuur wordt niet alleen van onderaf gebouwd – ook het voorbeeldgedrag van topambtenaren is juist ook cruciaal.

De recent (11 juli 2025) gepubliceerde Kamerbrief over de Hervormingsagenda van de Algemene Bestuursdienst (ABD) benadrukt het belang van herijking van vakmanschap, het versterken van publiek leiderschap en het vergroten van wendbaarheid en legitimiteit. Dit biedt een direct haakje: verbind duurzaam leiderschap aan deze hervormingsbeweging.

Werk met gezaghebbende ambassadeurs binnen het ABD-netwerk. Maak duurzaamheid onderdeel van het gesprek over moreel leiderschap, publieke waarden en strategische keuzes. Ontwikkel formats voor bestuurders die gericht zijn op het gesprek over onhoudbaarheid, toekomstscenario's en sturingsdilemma's – bijvoorbeeld op basis van systeemanalyse en het leiderschapskompas. Voor bestuurders op strategisch niveau kunnen aanvullende formats helpen om complexe, systeemgebonden vragen bespreekbaar te maken:

5. Analyse & Advies

- **Gesprek over onhoudbaarheid:** welke processen of patronen kunnen niet voortduren? Denk aan vervuilende inkoopketens, CO2-intensieve werkvormen of structurele overbelasting.
- **Toekomstscenario's:** wat betekenen KNMI-klimaatscenario's, grondstoffenschaarste of sociale verschuivingen voor ons beleid?
- **Sturingsdilemma's:** hoe balanceren we korte termijn opdracht met lange termijn impact?

Gebruik hierbij hulpmiddelen als:

- systeemanalyse per departement,
- het leiderschapskompas (LLC/ABD),
- en werkvormen zoals 'de stoel van de toekomst', leiderschapslabs of het "Het kan toch niet dat..."-format.

Deze vormen helpen reflectie om te zetten in strategische richting met taal, ritueel en gedeeld eigenaarschap.

Zo maken we ook van de top een hefboom voor duurzame cultuurverandering.

Conclusie: van inzicht naar interventie: het leiderschapsprogramma als antwoord

Deze verkenning maakt zichtbaar wat vaak ongezegd blijft:

Leiderschap is de hefboom voor duurzame verandering - maar alléén als het systeem meebeweegt, en mensen het gevoel hebben dat ze ertoe doen.

Of zoals één deelnemer het zei:

“Ik wil dit wel, maar ik weet niet waar ik mag beginnen. En of ik het goed doe. Of dat ik straks de enige ben.”

Dit rapport is het begin van dat antwoord. Spoor 3, het Toekomstgericht Leiderschapsprogramma, is ontworpen om precies dáár beweging te creëren waar leidinggevend, stakeholders en experts het over eens zijn: in de dagelijkse praktijk van publiek leiderschap. Niet als los leertraject, maar als vliegwiel voor structurele gedragsverandering.

In het volgende hoofdstuk lees je hoe we deze beweging vertalen naar modules, werkvormen en leerprincipes - en hoe we leiders helpen om vandaag het verschil te maken voor morgen.





“Je krijgt
maar
één kans.”



6.
Aanbod
spoor 3

Toekomstgericht
leiderschapprogramma



Waarom dit programma nú nodig is:

“De kwaliteit van **leiderschap** in een **samenleving** bepaalt de kwaliteit van haar **toekomst**.”

In deze verkenning hebben we gezien wat leidinggevend zoeken: ruimte, taal en handelingsperspectief om duurzaamheid, ethiek en systeemdenken onderdeel te maken van hun dagelijks leiderschap. Wat stakeholders benadrukken: legitimiteit, rituelen en structurele inbedding. En wat experts toevoegen: het besef dat leiderschap geen functie meer is - maar een bewustzijnsdaad.

Daarom dit programma.

We bouwen voort op wat al krachtig is binnen het Rijk - het Kompas Publiek Leiderschap, de ambtseed - en voegen samenhang, diepgang en gedragsverandering toe op vijf niveaus:

- **Bewustzijn & betekenis** - met het Barrett-model als kapstok voor innerlijke groei
- **Systeem & complexiteit** - met de donuttheorie en systeemanalyse als kijkrichting
- **Gedrag & gesprek** - met modellen als COM-B, Coping, Klimaatgesprekken en de stoel van de toekomst

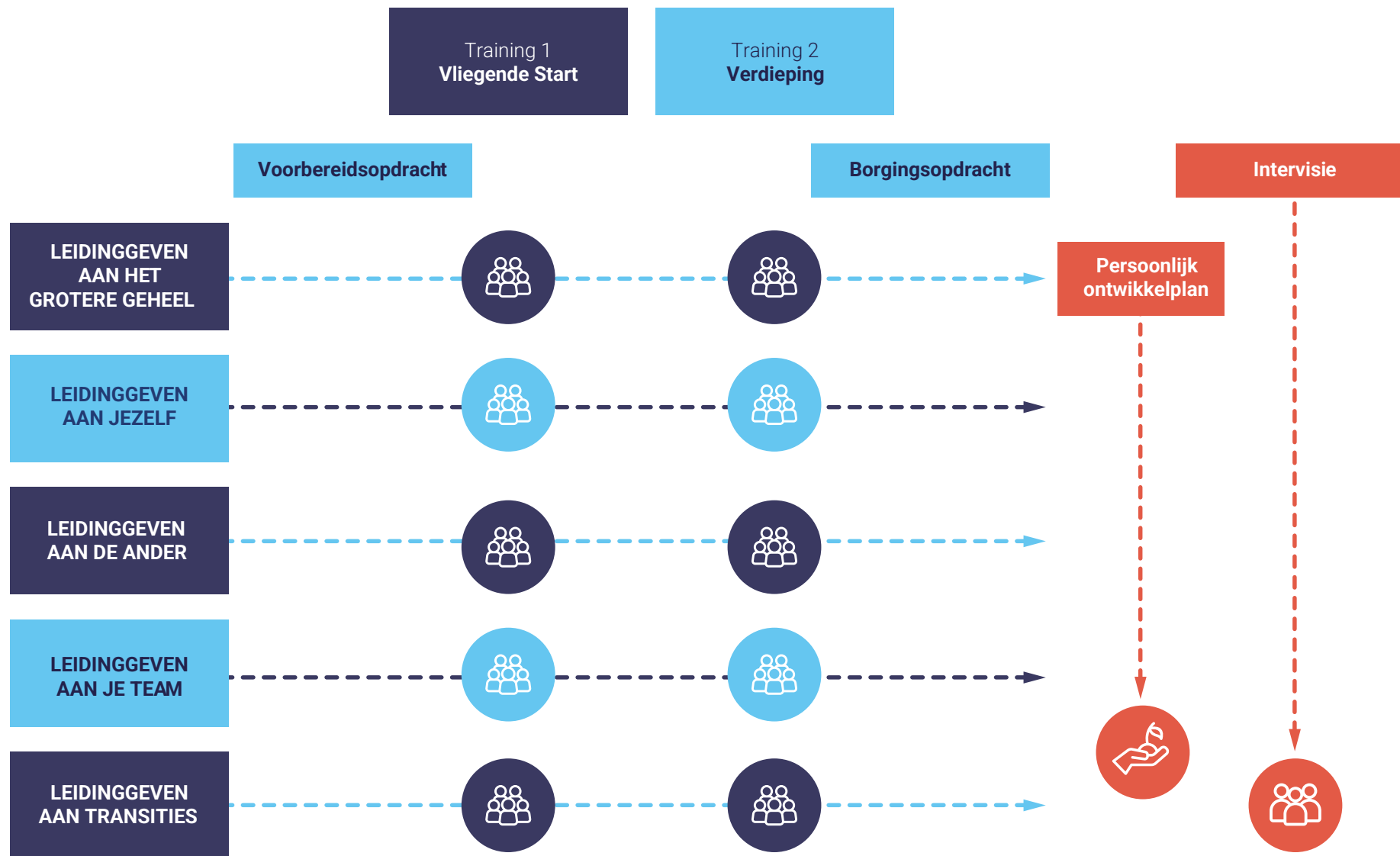
- **Ritueel & reflectie** - via kritische momenten in de employee journey, het P-gesprek, storytelling en spelvormen
- **Morele moed & sturingsdilemma's** - door expliciete aandacht voor paradoxen en de lange termijn

Dit is geen programma dat je iets bijleert. Dit is een programma dat je uitnodigt jezelf opnieuw te positioneren - niet als uitvoerder, maar als drager van waarden. Niet als zender, maar als luisteraar. Niet als controleur, maar als hoeder van het grotere geheel.

In dit programma passen we het principe Sustain what works, Grow what's needed toe op het bestaande leiderschapsaanbod van het Rijk: we behouden de kracht van wat er al staat, en verdiepen het met wat deze tijd vraagt.

“Leiderschap is de kunst om jezelf te **overstijgen** in dienst van het grotere geheel.”

Opbouw leiderschapsprogramma



Programma overzicht

Opbouw

5 modules van elk 2 trainingsdagen + 1 terugkomdag. Ervaringsgericht, bewezen opbouw. Prettig en praktisch ervaren binnen de Rijksoverheid.

Rode draad

Start bij leidinggeven aan het grotere geheel direct toekomstgericht en urgent. Daarna focus op zelfleiderschap verantwoordelijkheid nemen. Persoonlijk ontwikkelplan, collectieve reflectie, handelingsperspectief in elke module.

Werkvormen en werkwijze

Actieve, praktijkgerichte ervaringsgerichte werkvormen: Spel, simulaties, intervisie, storytelling, systeemwerk, werken met acteur.

Borgings- en voorbereidingsopdrachten: toepassen in eigen praktijk, efficiënte trainingen. Actieve betrokkenheid van leidinggevend: duurzame borging.

Omgeving

Circulaire locaties in de natuur (regeneratief leren).

Evaluatie

Evaluatie op 4 niveaus van Kirkpatrick + integratievragen over duurzaamheidsimpact.

Transferversterking

Alle 12 hefboomen van Weinbauer-Heidel zijn structureel ingebouwd in ontwerp en uitvoering: van doelen formuleren en aansluiten op de praktijk tot oefenen, borging en teamsetting.

Systemische integratie

Inzichten uit dashboards, HR-cycli, KPI's, duurzame CAO Rijk en beleidskaders worden integraal meegenomen in het programma. Inzicht in hoe leiders grip krijgen op stuurinformatie wordt verweven in modules 3 en 4.

De 12 hefboomen

Lerende

- 01 Transfermotivatie
- 02 Geloof in eigen kunnen
- 03 Transferwilskracht


Trainingsontwerp

- 04 Heldere verwachtingen
- 05 Relevante inhoud
- 06 Actief oefenen
- 07 Transferplanning

Organisatie

- 08 Mogelijkheden voor toepassing
- 09 Persoonlijk transfervermogen
- 10 Steun van leidinggevend
- 11 Steun van collega's
- 12 Transferverwachtingen in de organisatie





“We hebben **naast voorlopers**, vanuit leiderschap nu vooral veel **verbinders nodig die duurzaamheid** zichtbaar en **bespreekbaar** maken.”

(Alexander Groen)

Leerdoelen en programmaonderdelen

1. Leidinggeven aan het grotere geheel

Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je begrijpt wat toekomstgericht leiderschap van jou vraagt binnen het Rijk en bent gemotiveerd om te starten. • Je ziet de urgentie van maatschappelijke opgaven en voelt je gemotiveerd om bij te dragen. • Je kunt teamdoelen koppelen aan de bredere bedoeling van het Rijk en deze vertalen naar handelingsperspectief. • Je kent de basis van het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitleg programma, kennismaken. • Barrett-model, zeven lagen leiderschap bewustzijn. • Wereld: IPCC spel van Climat Fresk, Donut theorie. • Nederland: kernwaarden Nederlandse samenleving. • Rijk: de bedoeling, doelen. • Organisatie: opgaven, teamplan, beleidsinstrumenten (systemen). • Individu: Kompas Publiek leiderschap (richtingen binnen, buiten, boven), Persoonlijk ontwikkelplan. • R-ladder.

2. Leidinggeven aan jezelf

Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je kent je professionele mandaat en handelt vanuit moreel kompas. • Je weet wat voor leider je wilt zijn en wilt nalaten. • Je versterkt je veerkracht en leiderschapseffectiviteit. • Je herkent spanningen tussen korte termijn en lange termijn en leert daar bewust op sturen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijke Eed, Gids Ambtelijk Vakmanschap, jouw zingeving, persoonlijke leiderschaps belofte. • Vitaliteitsmodel Rijk (Fysiek, sociaal emotioneel, mentaal, zingeving) en veerkracht. • Integriteit (GIR app, Gedragscode integriteit Rijk). • Authentiek leiderschap en morele moed. • Paradoxaal leiderschap: leren omgaan met ogenschijnlijke tegenstellingen.

3. Leidinggeven aan de ander

Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je stemt je leiderschap af op de taakvolwassenheid van je medewerkers. • Je coacht resultaatgericht met de 'Doel naar Doen'-methodiek. • Je voert effectieve gesprekken volgens het 5R-model. • Je herkent weerstand en leert omgaan met verschillen in motivatie of perspectief. • Je houdt medewerkers enthousiast over hun toekomstgerichte ambities. 	<ul style="list-style-type: none"> • COM-B-model: gedrag begrijpen en beïnvloeden via willen, mogen, kunnen 'Doel naar Doen'-methodiek voor resultaatgericht coachen en feedback geven. • 5R-model als kapstok voor het goede gesprek binnen de P-cyclus. • Quiz duurzame CAO - en vertaling naar het gesprek. • Klimaatgesprekken (weerstand, coping methodieken en giftige elementen). • Het goede gesprek: verbindend, nieuwsgierig, begrenzend. • Interventieniveaus en leiderschapsimpact. • Oefenen met acteur.

4. Leidinggeven aan je team

Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je bouwt een teamcultuur waarin mensen kunnen excelleren. • Je versterkt psychologische veiligheid en vertrouwen in je team, leergroep en MT. • Je benut de kracht van het verschil (diversiteit in achtergrond, perspectief). • Je herkent teamdynamieken en weet daar bewust op te sturen. • Je inspireert medewerkers met jouw visie en betreft hen bij het grotere geheel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lencioni-model: Vertrouwen, 'Productieve' conflicten / open communicatie, Betrokkenheid, Verantwoordelijkheid, Oog voor resultaat. • Omgaan met verschillen en team energie. • Diversiteit van perspectieven en generaties (diversity of thought). • Beïnvloedingsstijlen en teamrollen. • Teamontwikkelingsfasen: herkennen, benutten, bijsturen. • Teamoefening 'bv bouwen van een reuzenvlieger'.

5. Leidinggeven aan transities

Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je kent de fases van een verandering en leidt de transitie. • Je weet mensen te binden aan de transitie. • Je bent je bewust van je eigen veranderstijl en veranderverhaal. • Je weet hoe je een coalitie vormt en stakeholders betreft. • Je ontwikkelt omgevingssensitiviteit en systeeminzicht. • Je sluit de leergang impactvol af met persoonlijke reflectie en visie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rouw- en veranderingcurve van Pritchett. • 7 lenzen van transities (Rotmans). • Aanpassingsvermogen (change readiness). • Stakeholderanalyse & beïnvloedingsstrategieën. • Storytelling en presentatietechnieken. • Afsluitende impact presentatie ('the leadership story'). • Cynefin framework en X-Curve.

6. Terugkomdag

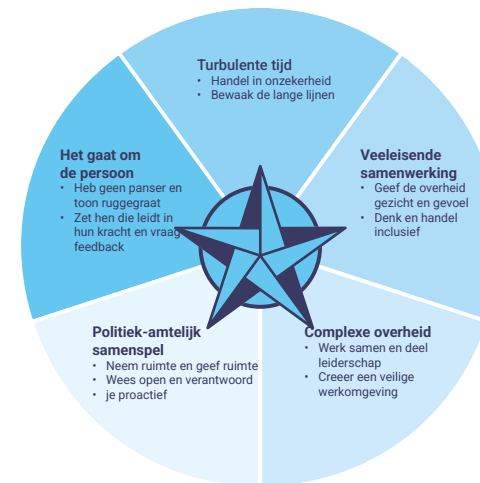
Leerdoelen	Programmaonderdelen
<ul style="list-style-type: none"> • Je reflecteert op je ontwikkeling als toekomstgericht leider, en wat dat vraagt in jouw praktijk. • Je benoemt welke inzichten, vaardigheden of gewoontes je wilt borgen - en hoe. • Je formuleert concrete acties voor jezelf, je team en je organisatie. • Je leert van collega's via collectieve reflectie, storytelling en feedback. • Je voelt hernieuwde motivatie om door te bouwen op je leiderschapsgroei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflectie op persoonlijke ontwikkeling (visueel/storyboard). • Leergroep-presentaties van inzichten en doorbraken. • Werkvorm: Borgingscanvas – wat borg je in gedrag, team en organisatie? • Peercoaching op dilemma's en persoonlijke weerstanden. • Dialoog over leiderschap in het grotere geheel. • Afsluiting: belofte aan jezelf, verwoord in één zin.

Voorbeelden interventies:

- Impactvolle schrijfoefening: 'Wat wil ik nalaten voor de volgende generatie?' Van persoonlijke waarden naar publieke impact
- Reflectie-opdracht: schrijf je persoonlijke leiderschapsbelofte (en bespreek deze in de groep)
- Duurzame doelen opnemen in teamplan als vertaling van Rijks- en organisatiedoelen; deze doorvertalen in P-gesprekken met medewerkers.
- Opdracht: vertaal één beleidsopgave naar een concreet teamdoel
- Reflectiecirkel: "Welk maatschappelijk vraagstuk raakt mijn werk direct?"
- Leiderschapsoefening: "Wie wil ik zijn als het spannend wordt?"
- Zelfscan: balans op de vier vitaliteitsniveaus
- Lastige klimaatgesprekken oefenen naast P&C en coachgesprekken met acteurs;
- Mini-quiz over de Duurzame CAO Rijk als luchtige binnenkomer
- Oefenen met de verandercurve: medewerkers meenemen in verandering, afgestemd op emoties in het team.
- Stakeholdermapping & coalitiecanvas
- "Waar loop ik voorop, waar houd ik vast?" - Veranderstijl-analyse
- Verhalenwerk: "Een moment dat ik een ander meenam in iets nieuws"
- Mini-PechaKucha presentaties: 5 slides, 5 inzichten, 5 minuten
- 'Van voornemen naar verankering': werk aan een eigen borgingscanvas
- Gebruik maken van de tools uit de Academy van 'Bespreek Het!'

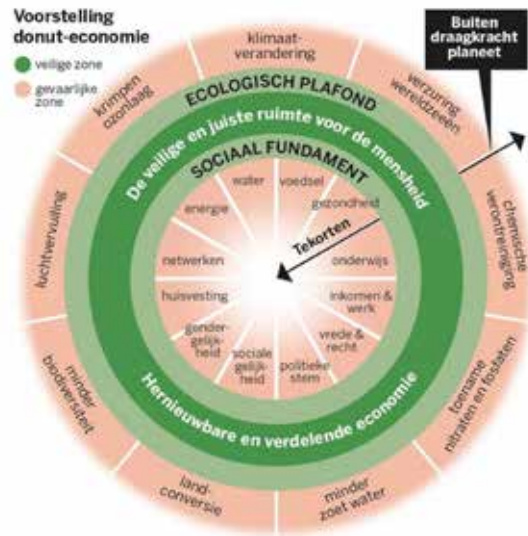
Fundamenten in leergang

Van de wereld, naar het Rijk, naar jezelf, naar actie en verandering!

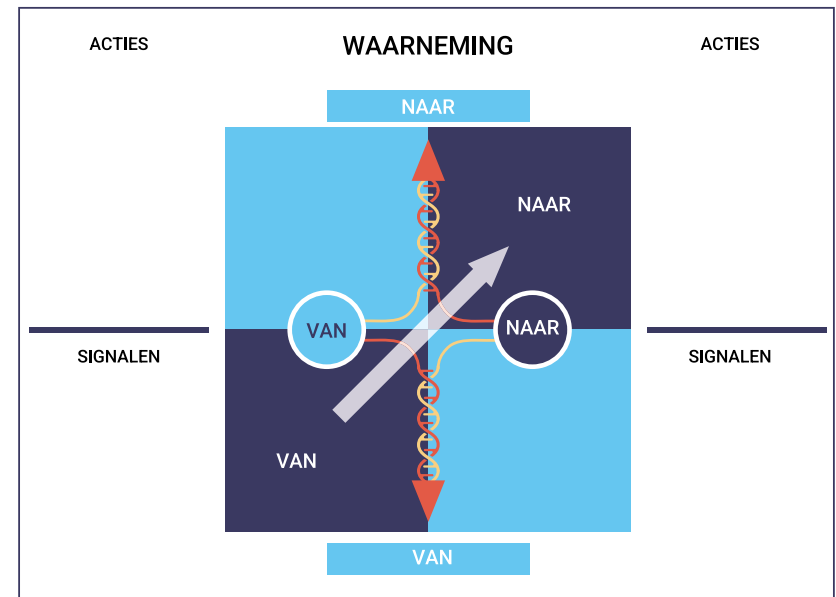


Kompas Publiek Leiderschap, ABD

Donut theorie, Kate Raworth



Paradoxaal leiderschap, Polarity Partnerships



Barrett Model, Barrett Values Centre





7.
**Aanbod
spoor 3**
Algemene
Bestuursdienst (ABD)



Aanbod spoor 3 Algemene Bestuursdienst (ABD)

Van schaal 12–15 naar 16+: leiderschap met steeds meer systeem impact

In het programma voor schaal 12–15 staat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap centraal: leren schakelen tussen mens en taak, tussen korte termijn en lange termijn, tussen beleid en betekenis. Leidinggevend leren daarin hoe ze - in hun team en context - duurzaam leiderschap zichtbaar, bespreekbaar en werkbaar maken.

Voor leiders op schaal 16 en hoger verschuift de opgave. Zij zijn het systeem waar anderen in bewegen. Ze geven

richting, bewaken cultuur en dragen publieke waarden - vaak onder hoge druk en in een complex krachtenveld. De vraag is dan niet alleen hoe je leiderschap toont, maar wat je vertegenwoordigt.

De recent gepubliceerde Kamerbrief over de Hervormingsagenda van de ABD onderstreept deze verschuiving. Thema's als vakmanschap, legitimiteit, wendbaarheid en maatschappelijke dienstbaarheid staan daarin centraal - en vragen om leiderschap als moreel kompas.

Om duurzaam leiderschap ook op het hoogste niveau van het Rijk te realiseren, bieden we een driedelig aanbod dat aansluit op de specifieke verantwoordelijkheden, druk en invloed van schaal 16+.

A. Toepassing van het bestaande programma op ABD-doelgroepen

Voor groepen als TMG TOP, kandidaat-DG's en nieuwe topambtenaren kan het volledige Toekomstgericht Leiderschapsprogramma - of delen ervan - effectief worden ingezet. Modules als Leidinggeven aan het grotere geheel en Leidinggeven aan transities sluiten direct aan bij hun opgaven. De opbouw is modulair. Op basis van intake of leerdoelen kunnen onderdelen uit het programma geselecteerd en gecombineerd worden. Dit geldt ook voor integratie met het ABD-Academy aanbod.

Huidig ABD thema/ aanbod

Sluit aan bij het volgende onderdeel uit 'Toekomstgericht leiderschap' van Moovs

TMG TOP (talent ontwikkelprogramma)

Het gehele programma 'Toekomstgericht leiderschap' is geschikt voor TMG TOP.

Kandidatenprogramma

Voor deze groep adviseren wij module:

1. Leidinggeven aan het grotere geheel;
5. Leidinggeven aan transities

Startprogramma nieuwe topambtenaren

Het gehele programma 'Toekomstgericht leiderschap' is geschikt voor nieuwe topambtenaren. O.b.v. een intake mogelijk bepaalde modules niet aan te bieden.

matische modules / interventies

Specifieke uitdagingen zoals omgaan met polarisatie, publieke onrust of transitie-opgaven vragen om gerichte interventies. Modules zoals Leidinggeven aan de ander of dialoogvormen uit het programma Bespreek Het! bieden hier verdieping.

Polarisatie

Polarisatie, morele dilemma's en publieke druk zijn dagelijks werk voor ABD'ers. Modules als Leidinggeven aan het grotere geheel en Leidinggeven aan de ander geven kaders en gespreksvaardigheden om stevig en sensitief te navigeren in een verdeelde samenleving. De methodiek van Klimaatgesprekken helpt om weerstanden en framing te herkennen — en er constructief op in te spelen.

Transformatieve overheid

Module Leidinggeven aan transities, eventueel in combinatie met module Leidinggeven aan het grotere geheel sluiten hierbij aan. Ook diverse masterclasses uit het hierna voorgestelde ABD-academy aanbod sluiten hierbij aan.

Socratische dialogen/ Goede gesprek (onderzoekend)

Module Leidinggeven aan de ander sluit hierbij aan.

Zomerprogramma: Natuurlijke intelligentie - wat kunnen wij leren van de natuur?

De natuur als leermeester helpt leiders om opnieuw verbinding te maken met ritme, veerkracht en regeneratief denken. Door te werken op circulaire locaties én via optionele masterclasses over biomimicry (bijv. met Michael Pawlyn of Jan Jonker), krijgt 'leren van de natuur' een concrete plek in het aanbod.

C. Het ABD-Academy aanbod (masterclasses) (1,5 uur - max 1 dag)

Voor strategisch leiderschap zijn er kortere, impactvolle masterclasses ontwikkeld - met top-experts uit wetenschap, praktijk en beleid. Ze bieden reflectie, sturing en inspiratie op thema's als paradoxaal leiderschap, cultuurverandering en duurzame economie.

1. Systeem & Transitie

Hoe geef je als leider richting in een wereld vol systeemdruk, schaarste en structurele verandering?

- **Jan Rotmans** - Perspectief op grote maatschappelijke opgaven: 7 transitie-lenzen. Helpt leiders omgaan met de veelheid aan urgente vraagstukken. Leert systemisch denken vanuit de 7 lenzen van transitie en het onderscheiden van type opgaven.
- **Derk Loorbach** - Transities vragen opbouw én afbraak - hoe werkt dit in de praktijk?
Laat zien hoe je als leider werkt met de Drift X-curve: afbouw van oude structuren én opbouw van het nieuwe. Met praktijkvoorbeelden van beleid in transitie.

- **Paul Schenderling** - Bouwen aan een toekomstbestendige economie.
Schetst een alternatief voor het groeiemodel. Levert persoonlijke handelingsperspectieven voor duurzaam economisch leiderschap binnen het Rijk.
- **Maarten van Aalst** - Waar gaat het nou eigenlijk over? **Duurzame uitdagingen concreet gemaakt.**
Verbindt klimaat, biodiversiteit, migratie en veiligheid aan dagelijkse beleidspraktijk. Leert scenario-denken op basis van wetenschappelijke inzichten (KNMI, IPCC).

2. Gedrag & Leiderschap

Hoe krijg je mensen mee in verandering? Hoe leid je met overtuiging in een omgeving vol paradoxen en druk?

- **Edwin Boom** – Paradoxaal leiderschap: omgaan met tegenstellingen. Leert leiders omgaan met het “én én”: lange én korte termijn, controle én vertrouwen, resultaat én welzijn. Werkt met het Polarities-model (Polarity Partnerships).
- **Reint Jan Rennes** – Hoe creëer je beweging – en wat houdt ons tegen? Verbindt psychologische en veranderkundige inzichten aan transitievraagstukken. Leert hoe je als leider weerstand kunt begrijpen en doorbreken.
- **Jitske Kramer / Walter Faaij** – Bouwen aan een toekomstgerichte cultuur in het Rijk. Als corporate antropologen brengen zij de onzichtbare dynamieken van organisaties boven water. Praktische do’s & don’ts voor cultuurverandering op systeemniveau.
- **Manon van Leeuwen** – Jouw verhaal doet ertoe: van betekenis naar beweging. Inspireert tot storytelling vanuit persoonlijke waarden. Leert hoe je een toekomstgericht verhaal vertelt dat raakt, activeert en verbindt.

3. Zin & Inspiratie

Wat geeft richting in tijden van complexiteit? Hoe blijf je als leider geworteld in waarden, betekenis en verbondenheid?

- **Merlijn Twaalfhoven** – De kunst van leiderschap in tijden van verandering. Toont de kracht van verhalen, muziek en kunst in maatschappelijke transitie. Werkt met verbeelding, vertragende reflectie en verbinding met het grotere geheel.
- **Ruurd Priester / Jelleke de Nooy-van Tol** – Vooruit: inspirerende praktijkvoorbeelden van toekomstbestendig samenleven. Concreet en positief: hoe werkt het al wél? Verhalen uit de praktijk van sociaal-ecologische verandering, met directe vertaalslag naar de rol van leiders in het Rijk.

Disclaimer aanbod ABD-Academy: Het voorgestelde ABD-academy aanbod is geïnspireerd op de gesprekken met de experts. Concrete uitwerking en beschikbaarheid van experts volgt na een offerteaanvraag.



“Maak het tast-
baar, **dat maakt**
het waardevol.”



8.
Aanbod
spoor 4

‘Bespreek Het!’
- P - gesprek



Aanbod spoor 4 'Bespreek Het!' - **Het P** - gesprek

De leidinggevende krijgt in de leergang in module drie, ipv. *Leidinggeven aan de ander*, handvatten om de gesprekken uit de P-cyclus goed te kunnen voeren. Daarin komen doelen van het team en de medewerker terug, ook met betrekking tot duurzaamheid. *Duurzaamheid lastig? Bespreek Het!* We geven de leidinggevende een document met een aantal gespreksstarters om het goede gesprek te voeren. Een voorbeeld is het duurzaamheidskompas ontwikkeld binnen het IND.

Rol	Omschrijving
MT IND & Stuurgroep Duurzaam	Formuleert gewenste richting voor de toekomst, inspireert en neemt tijdig en bedachtzaam besluiten. Geeft ruimte om duurzaamheidsdoelen te realiseren op teamniveau en stelt hiervoor randvoorwaarden, kaders en prioriteiten.
Tactisch Manager	Verantwoordelijk voor de compliance op de doelstellingen en evaluatie.
Operationeel Manager	Integreert duurzaamheid in de kernactiviteiten van het team. Stuurt medewerkers aan om gezamenlijk het duurzaamheidskompas in te vullen en is verantwoordelijk voor de compliance.
Liaison Duurzaamheid	Stimuleert en begeleidt de medewerkers bij het behalen van doelen uit het duurzaamheidskompas.
Medewerker	Weet welke duurzaamheidsuitdagingen er zijn in de...

Group Moovs i.s.m. Klimaatgesprekken

30 september 2025

Toekomstgericht leidinggeven - leiderschap als hefboom voor duurzaamheid

In opdracht van 'Bespreek Het!' dat onderdeel is van de pilot duurzame CAO Rijk.

Aansprakelijkheid: Aan de inhoud van dit adviesrapport kunnen geen rechten worden ontleend. De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij de auteurs. Het rapport geeft niet noodzakelijkerwijs het standpunt weer van het A+O fonds Rijk of van de Rijksoverheid.



GroupMoovs

get **inspired**, people and organizations

www.grouomoovs.com | Tweede Jan Steenstraat 84H | 1074 CR Amsterdam

+31 (0) 202809317 | info@grouomoovs.com



KlimaatGesprekken

