

“Leiderschap met effect: hoe de Algemene Bestuursdienst maatschappelijke impact realiseert”

Een onderzoek naar publiek leiderschap en maatschappelijke impact in de Nederlandse context.



Student: Joël Methorst, 579353

Datum: 13-07-2024

Master: Publiek Management

Eerste lezer: prof. dr. Sandra van Thiel

Tweede lezer: dr. Koen Migchelbrink

Aantal woorden: 12.387 woorden

Voorwoord

“Het beginsel van wijsheid is: verwerf wijsheid, en bij alles wat je verwerft: verwerf inzicht!” Deze Bijbeltekst uit de Spreuken van Salomo (Spr. 4:7) laat zien dat het verwerven van wijsheid een continu proces is. Een oproep tot het zoeken naar wijsheid. Zowel de bachelor Bestuurskunde als de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit is voor mij zo’n zoektocht geweest. De laatste etappe van deze zoektocht is mijn masterscriptie: *“Leiderschap met effect: hoe de Algemene Bestuursdienst maatschappelijke impact realiseert”*.

Het afgelopen halfjaar heb ik de kans gehad om bij Nieuw Sociaal Contract (NSC) mijn kennis in te zetten en ervaring op te doen. Als persoonlijk medewerker van Tweede Kamerlid Sandra Palmen, die tevens mijn stagebegeleider was, heb ik geleerd hoe belangrijk een goed functionerende overheid is. Tijdens dit afstudeertraject heb ik mij verdiept in een deel van deze overheid: de Algemene Bestuursdienst. De Algemene Bestuursdienst speelt een grote rol in het bevorderen van ambtelijk vakmanschap door topambtenaren te werven, selecteren en op te leiden.

Graag spreek ik allereerst een woord van dank uit aan beide begeleiders. Sandra van Thiel als scriptiebegeleider en Sandra Palmen als stagebegeleider. Door beide begeleiders ben ik in mijn zoektocht continu ondersteund en uitgedaagd om te streven naar een goed eindproduct. De goede hulp van Sandra Palmen heeft geleid tot een mooie groep respondenten. Juist deze groep wil ik graag bedanken, in het bijzonder de medewerkers van de Algemene Bestuursdienst. Dank voor de bereidheid om mee te doen aan dit onderzoek en dank voor de openheid in de gesprekken!

Niet in de minste plaats dank ik mijn familie en vrienden, in het bijzonder mijn vriendin Anna. Hun steun en support hebben mij er meer dan eens toe gezet om gedisciplineerd verder te werken aan mijn scriptie. Dank daarvoor! Het eindproduct maakt mij dankbaar en trots. Ik wens eenieder dan ook veel leesplezier!

Joël Methorst

Apeldoorn, 13 juli 2024

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
H1 Probleemstelling	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie	7
1.4 Leeswijzer.....	8
H2 Theoretisch Kader.....	9
2.1 Eenheid door mobiliteit.....	9
2.2 Kwaliteit door professionalisering.....	10
2.3 Het realiseren van ‘maatschappelijke impact door leiderschap’.....	11
2.4 Transformationeel leiderschap als succesfactor voor de toekomst.....	11
2.5 Werving en selectie aan de basis van maatschappelijke impact door leiderschap.....	13
2.6 Conceptueel model.....	15
H3 Methodologie	16
3.1 Operationalisering.....	16
3.2 Methoden, technieken en strategie.....	21
3.3 Onderzoekspopulatie.....	21
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
3.5 Privacy en ethische kwesties	22
H4 Resultaten	24
4.1 De ondersteunende positie van DGABD.....	24
4.2 Managementcompetenties versus extern georiënteerde competenties.....	26
4.3 Transformationeel leiderschap.....	28
4.4 Integratief publiek leiderschap en dienend leiderschap	29
4.5 Verschillende rollen van een publiek leider	30
4.6 Ontwikkelaanbod voor publiek leiders.....	32
4.7 Het belang van strategisch personeelsbeleid.....	33
4.8 Algehele conclusie.....	34
H5 Conclusie en discussie	35
5.1 Conclusie.....	35
5.2 Aanbevelingen	36
5.3 Discussie	38

Literatuurlijst	39
Bijlage A: Interviewhandleiding	42
Bijlage B: Coderingschema.....	43
Bijlage C: Informed consent formulier	46
Bijlage D:.....	48

Samenvatting

In dit onderzoek staat de vraag centraal op welke manier de Algemene Bestuursdienst kan bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap. Sinds de oprichting van de Algemene Bestuursdienst (ABD) in 1995, is deze in taak- en samenstelling veranderd. Eerst waren managementprincipes vooral leidend, later werd er meer belang gehecht aan een professionaliseringsslag van normen en regels binnen de ABD. Hedendaags zit de ABD in een fase waarin het realiseren van maatschappelijke impact centraal staat. Er bestaat geen ideaaltypische leider, maar een leider moet voldoen aan bepaalde kernkwaliteiten. Samenwerking, een integere houding en de rol van maatschappelijk partner staan hierin centraal.

Uit het onderzoek blijkt dat de Algemene Bestuursdienst (ABD) gedeeltelijk succesvol is in het realiseren van maatschappelijke impact, maar tegen beperkingen aanloopt. Hoewel er aandacht is voor maatschappelijke impact in selectiegesprekken en ontwikkelingsprogramma's van DGABD, is een versterking van de positie van DGABD noodzakelijk voor duurzame impact. Op dit moment heeft DGABD een ondersteunende rol bij werving en selectie, waarbij de vacaturehouder beslist welke kandidaat het meest geschikt is. Dit kan een belemmering vormen voor maatschappelijke impact, omdat vacaturehouders vaak geneigd zijn kandidaten te kiezen die op henzelf lijken, maar niet noodzakelijkerwijs optimaal zijn voor maatschappelijke impact. Daarnaast blijkt dat publieke leiders zelf kunnen kiezen of ze gebruik maken van het ontwikkelaanbod van DGABD, wat ook de impact kan verminderen omdat dit aanbod essentiële competenties, houdingen en gedragingen voor maatschappelijke impact kan ontwikkelen. Elementen van transformationeel, integratief publiek en dienend leiderschap zijn cruciaal gebleken voor het realiseren van maatschappelijke impact. Ook blijkt dat het balanceren van de drie rollen van een publiek leider - manager, politiek adviseur en maatschappelijk partner - complex is, waarbij maatschappelijk partnerschap vaak ondergeschikt is aan de andere twee rollen, terwijl juist dit bijdraagt aan maatschappelijke impact.

Gegeven deze conclusies zijn er enkele aanbevelingen te geven die gericht zijn aan de ABD. Ten eerste dient DGABD een versterkte positie in het werving- en selectieproces te krijgen en is het van belang dat er een procedure komt voor het geval dat de vacaturehouder en DGABD geen overeenstemming bereiken over een functievervulling. Als tweede zou een verplicht basiscurriculum, samengesteld door DGABD, helpen in het realiseren van maatschappelijke impact. Ten derde wordt aanbevolen om een feedbackmechanisme in te bouwen bij zowel de werving en selectie als de functioneringsgesprekken om blijvend aandacht te geven aan de balans tussen de drie rollen van een publiek leider. Tot slot zou breder strategisch personeelsbeleid bij kunnen dragen aan meer maatschappelijke impact. Een bredere benadering van personeelsbeleid bevordert doorstroming naar de ABD-doelgroep en geeft gelegenheid om in een vroeg stadium al te focussen op het realiseren van maatschappelijke impact.

H1 Probleemstelling

1.1 Aanleiding

‘Een sterk Nederland vereist een sterke overheid. Een sterke overheid vereist sterk leiderschap’ (ABD, 2024). De Algemene Bestuursdienst (ABD) spreekt de ambitie uit om dit sterke leiderschap te realiseren. De ABD is geen opzichzelfstaande organisatie, maar de verzamelnaam voor de 1872 managementfuncties van schaal 15 en hoger bij de Rijksoverheid. De ABD heeft als doel om de kwaliteit van de ambtelijke leiding op de verschillende departementen te waarborgen en te bevorderen (Rijksoverheid, 2024). Deze doelstelling wordt onderverdeeld in drie kerntaken, te weten (I) werving en selectie, (II) opleiden en ontwikkelen en (III) uitoefenen van het werkgeverschap voor de topmanagementgroep (Rijksoverheid, 2024).

Diverse evaluaties sinds de oprichting van de ABD belichten zowel de sterke als de zwakke punten van de organisatie (NSOB, 2024; Noordegraaf et al., 2020). De ABD is gefundeerd op bestuurskundige paradigma’s zoals het New Public Management (NPM) en het toepassen van HRM-principes (Van der Meer, 2004; Knies et al., 2022). Het ABD-stelsel heeft een focus ontwikkeld gericht op ambtelijk vakmanschap (Noordegraaf et al., 2020). Om dit beter te kunnen duiden is het nodig om de ABD meer in context te plaatsen en te bedenken dat de ontwikkeling van de ABD meerdere fasen is doorlopen. De eerste fase ontstond uit de wens voor meer mobiliteit onder topambtenaren, wat versterkt werd door NPM (Noordegraaf & van Dorp, 2022). Het ‘3-5-7 model’ werd ingevoerd om de ambtelijke mobiliteit te bevorderen, waardoor topambtenaren tot maximaal 7 jaar in dezelfde functie blijven (Belloir & van den Berg, 2020).

De tweede fase kenmerkt zich door ‘kwaliteit door professionalisering’ waarbij professionalisering van het ambtelijk topmanagement centraal stond. Daartoe werd het Directoraat-Generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) opgericht, om taken als werving, selectie en benoemingen van topambtenaren op een professionele manier aan te pakken en vorm te geven (Noordegraaf & van Dorp, 2022). In deze fase werd competentiegericht gekeken naar ambtelijke topmanagers en heerste het besef dat er een gedeelde visie op leiderschap moest komen (Van der Meer & Toonen, 2005). De laatste en tevens huidige fase kenmerkt zich door ‘maatschappelijke impact door leiderschap’. In deze fase staat voornamelijk centraal dat publieke leiders niet alleen manager zijn van de eigen organisatie of politiek adviseur zijn van de bewindspersoon, maar juist ook fungeren als maatschappelijk partners (Noordegraaf et al., 2020).

1.2 Probleemstelling

Deze laatste fase doet de vraag rijzen wat de ABD doet om deze maatschappelijke impact door middel van leiderschap te bereiken. Weber schrijft dat het beïnvloedingspotentieel en deskundigheid van topambtenaren uit drie elementen bestaat: *Fachwissen*, *Geheimwissen* en *Dienstwissen* (Weber, 1922). *Fachwissen* duidt op specialistische vakkennis, *Geheimwissen* draait om het feit dat vertrouwelijke

stukken maar beperkt bekend zijn en Dienstwissen gaat over ervaring in de sector of organisatie (Belloir & van den Berg, 2020). Voor de ABD berust dit vooral op politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Onderzoek wijst uit dat in de voorgaande fasen waar de ABD doorheen is gegaan Dienstwissen (Weber, 1922) wordt gezien als noodzakelijke voorwaarde voor het vervullen van een functie, omdat Haagse ervaring essentieel is voor goed functioneren (van den Berg, Ferwerda, & Cartens, 2019; Belloir & van den Berg, 2020). Derhalve is het de vraag welke rol dit ‘Haagse’ ook speelt in de ambitie om maatschappelijke impact door leiderschap te realiseren. Daarom is het relevant om te onderzoeken of en op welke manier de inrichting van de ABD bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke impact en het zijn van maatschappelijk partner.

Bovenstaande in overweging nemende, heeft dit onderzoek als doel om te ontwerpen op welke manier de ABD kan bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact door middel van leiderschap. De focus in huidig onderzoek ligt onder andere op de topmanagementgroep, het cluster dat bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal en inspecteurs-generaal. Topambtenaren die deze functies vervullen staan het meest dicht op de politiek en staan in nauw contact met bewindspersonen (Steen & Van der Meer, 2007). Deze functies zijn er immers voor bedoeld om de verbindende factor te zijn ‘tussen de politiek-bestuurlijke wereld, de andere ministeries, medeoverheden en de uitvoering’ (ABD, 2023). Om een volledig beeld te krijgen zal de focus ook liggen op medewerkers van DGABD; het management- en ontwikkelingsbureau. Al het bovenstaande heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke manier zou de inrichting van de Algemene Bestuursdienst bij kunnen dragen aan de doelstelling om maatschappelijke impact door leiderschap te realiseren?

De deelvragen ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn als volgt:

- Wat is het doel van de Algemene Bestuursdienst?
- Waarom streeft de Algemene Bestuursdienst nu naar het realiseren van ‘maatschappelijke impact door leiderschap’?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor ‘maatschappelijk impact door leiderschap’?
- Welke activiteiten onderneemt DGABD ten behoeve van het bereiken van maatschappelijke impact door leiderschap?

1.3 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie in huidig onderzoek is enerzijds te vinden in de vraag hoe ambtelijk leiderschap kan bijdragen aan maatschappelijke impact door leiderschap (Van der Meer, 2004). Anderzijds is het relevant, omdat het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap wellicht gevolgen heeft voor het personeelsbeleid van overheden, omdat dit vraagt om specifieke

leiderschapsgedragingen en -competenties (Knies, Borst, Leisink, & Farndale, 2022). De literatuur biedt een theoretisch perspectief op eerdere fasen van de ABD, maar er ontbreekt literatuur over de meest recente fase van de ABD, namelijk het realiseren van maatschappelijke impact. Tevens is er reeds onderzoek verricht naar leiderschapscompetenties voor publieke leiders in een complex maatschappelijke context, maar hier ontbreekt het aan de verbinding met de rol van een Rijksdienst, in dit geval de ABD. Zo blijft in de huidige literatuur de fase die zich kenmerkt door maatschappelijke impact onderbelicht, maar verdient het wel aandacht vanwege de belangrijke rol die de ABD kan en wil vervullen in het realiseren van ambtelijk topmanagement (Belloir & van den Berg, 2020). Bovenstaande onderzoeksvraag zal daarom inzicht geven in de inrichting van de ABD en op welke manier deze inrichting bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke impact.

Buiten de wetenschap, zal dit onderzoek maatschappelijk relevant zijn op de manier dat ambtelijk topmanagement niet alleen belangrijk is voor de Rijksoverheid, maar ook voor de burgers. Kwalitatief topmanagement is nodig voor het verhogen van vertrouwen tussen politici en het ambtenarenapparaat en tussen overheid en burger (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2023). Bovendien vraagt de complexiteit van hedendaagse vraagstukken om een overheid die sterk is in netwerken en integraal werken (NSOB, 2024), iets wat de ABD ook poogt te realiseren door middel van leiderschap met maatschappelijke impact. Ambtenaren dienen daartoe maatschappelijk partner te zijn, meer dan alleen manager en adviseur (Noordegraaf et al., 2020).

1.4 Leeswijzer

Het onderzoek wordt als volgt opgebouwd. Na de inleiding volgt in hoofdstuk 2 een theoretisch kader waarin alle concepten uiteen worden gezet en variabelen worden geconceptualiseerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model. Hoofdstuk 3 bevat de methodologie, waarin ook aandacht is voor privacy en ethische kwesties. Hoofdstuk 4 kenmerkt zich door de resultatensectie, waarin de bevindingen worden omschreven en geïnterpreteerd. Het vijfde hoofdstuk bevat een conclusie en discussie. Dit hoofdstuk zal in het teken staan van beantwoording van de onderzoeksvraag, maar ook tekortkomingen en aanbevelingen.

H2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de verschillende fasen van de ABD gekeken worden naar theorie over wat er nodig is om ‘maatschappelijke impact door leiderschap’ te bereiken. Het conceptueel model geeft de hypothetische relatie tussen de besproken variabelen weer.

2.1 Eenheid door mobiliteit

In 1995 werd de Algemene Bestuursdienst (ABD) opgericht om topambtenaren beter te laten functioneren, immobiliteit te verminderen en departementale fragmentatie tegen te gaan (Van der Steen & Van der Meer, 2007). Dit volgde op het hervormingsprogramma van kabinet-Lubbers in 1980. Het programma bevorderde outputoriëntatie en prestatie management, waarbij het proces belangrijker werd dan de inhoud. Voor inzicht in de oprichting van de ABD is kennis van de Nederlandse publieke context nodig. Het politiek-bestuurlijke systeem voor de ABD-oprichting kenmerkte zich namelijk door interdepartementale fragmentatie (Van der Steen & Van der Meer, 2007). Departementen hadden veel macht en de interdepartementale mobiliteit was laag (Noordegraaf & van Dorp, 2022). Dit werd gezien als nadelig, omdat men juist wilde zorgen voor meer mobiliteit onder topambtenaren, maar dit moeilijk te realiseren was. Daarom groeide de behoefte naar een geïntegreerd ambtenarenapparaat (Hondegheem & Van der Meulen, 2000). Op deze manier werd de weg naar een systeem met meer mobiliteit geopend; een van de belangrijkste doelstellingen bij de oprichting van de ABD.

De wens om meer mobiliteit te creëren past binnen een bredere bestuurlijke trend. De introductie van NPM in de jaren '80, waarbij de overheid werd benaderd als bedrijf, had als doel om efficiëntie en effectiviteit te bevorderen (Hood, 1991). Deze benadering, die zijn oorsprong kent in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, won snel terrein in Nederland ('t Hart, 2014; Noordegraaf et al., 2020). Het traditionele systeem werd daarom hervormd, gericht op private managementprincipes (Horton, 2000). De zakelijkheid van het New Public Management had namelijk de weg geopend naar een andere manier van overheidssturing. De nadruk kwam te liggen op management dat over alle beleidsgrenzen heen ging. Managementcompetenties kregen daardoor voorrang op vakinhoudelijke kennis (Van der Steen & Van der Meer, 2007; Meyer-Sahling, 2009; Horton, 2000).

Het toenemende belang van competenties werd zichtbaar bij de oprichting van de ABD. De oprichting van de ABD werd beïnvloed door NPM-principes, die tevens doorwerking hadden in het belang van competentie management (Van der Meer & Toonen, 2005). Competenties zouden namelijk effectieve publieke managers onderscheiden van managers met inferieure prestaties (Boyatzis, 1982). Dit hangt samen met de gewenste professionaliseringslag tijdens NPM, die vroeg om specifieke expertise, discretionaire ruimte en een gedeelde basis voor managers om prestaties van overheidsorganisaties te verbeteren. Dit heeft te maken met competentie management wat leert dat individuele en organisatorische competenties niet alleen dienen als middel om effectiever en efficiënter te presteren, maar ook cultuurverandering te faciliteren en middelen te ontwikkelen voor een effectieve en responsieve overheid (Horton, 2000). Competentie management zou een bijdrage moeten leveren aan

een goed functionerend ambtenarenapparaat. Daarom werden competentieprofielen ontwikkeld. Hoewel het Nederlandse model voor topambtenaren analoog was aan het Britse model, dat zich kenmerkt door NPM-hervormingen, verschilde het in de visie op publiek management. Het Nederlandse competentieprofiel vertrok vanuit een nieuwe visie op het ambtenarenapparaat waarin naast inhoudelijke vaardigheden, managementvaardigheden ook belangrijk waren; iets wat in het Britse model minder op de voorgrond stond. Het Directoraat Generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) speelt hier ook een rol in (Van der Meer, 2004). DGABD fungeert als personeels- en management-ontwikkelingsbureau (Steen & Van der Meer, 2011). Het speelt een belangrijke rol bij (inter)-departementale overplaatsingen en houdt zich tevens bezig met het ontwikkelen en implementeren van nieuwe HRM-instrumenten en -procedures (Van der Steen & Van der Meer, 2007). Bovendien heeft DGABD ook in de beginfase van de ABD een belangrijke taak gekregen in het realiseren van mobiliteit onder topambtenaren en het toepassen van managementprincipes op basis van New Public Management.

2.2 Kwaliteit door professionalisering

De tweede fase, gekenmerkt door ‘kwaliteit door professionalisering’, is een fase waarin de ABD zich professionaliseerde. Deze fase ontstond niet uit onvrede over de eerste fase, maar vanwege een gewenste focusverandering (Noordegraaf et al., 2020). Mobiliteit was niet alleen in de eerste fase van de ABD van belang, maar ook in de tweede fase. Daartoe werd het ‘3-5-7 model’ ingevoerd om de mobiliteit van topambtenaren te bevorderen. Volgens dit model worden de eerste drie jaar ingezet voor kennisinvestering en relaties, de daaropvolgende twee jaar voor het oogsten van resultaten en het focussen op verdere doelen. De laatste twee jaar zijn beschikbaar voor het voorbereiden op een volgende functie (Belloir & van den Berg, 2020). Hoewel dit model aanvankelijk steun kreeg, bleek later dat het niet de gewenste uitwerking had. Het leidde onbedoeld tot een te hoge mobiliteit; topambtenaren verlieten vaak hun functie eerder dan de beoogde termijn van zeven jaar (Noordegraaf et al., 2020).

Ook was er in de tweede fase groeiende aandacht voor de professionaliseringsslag van de ABD. Om in te spelen op complexe maatschappelijke uitdagingen werd het nodig geacht dat de kwaliteit van de ABD hooggehouden werd (Noordegraaf & van Dorp, 2022). DGABD had hierin als taak om werving, selectie en benoeming van topambtenaren professioneel aan te pakken. Professionalisering ging ook hand in hand met institutionalisering. Als men streeft naar kwalitatief hoogwaardig topmanagement via houdingen, competenties en gedrag van ambtelijke managers, is het nodig dat dit ondersteunt wordt door regels en normen (Steen & Van der Meer, 2011). Hierdoor is helderheid geboden over gedragskenmerken, regels voor werving & selectie, en over welke kwaliteiten ambtelijke topmanagers moeten beschikken om impact te maken op de samenleving (Van der Meer & Toonen, 2005).

Deze professionaliseringsslag past binnen modern Human Resource Management (Leisink et al., 2021). Mede als gevolg van NPM kwam er nadruk op zowel ‘harde’ als ‘zachte’ HRM-instrumenten (Knies et al., 2022). Harde instrumenten, zoals beoordelings- en prestatiesystemen, sluiten meer aan bij NPM. Zachte instrumenten passen daarentegen beter bij de professionalisering van de ABD, omdat

hierbij bijvoorbeeld aandacht is voor institutionaliseren van gedeelde regels. Uit een evaluatie blijkt dat ontwikkeling- en loopbaanmanagement belangrijke doelstellingen waren, omdat de ABD wilde bijdragen aan een krachtiger opererende rijksoverheid (Noordegraaf et al., 2020). Tegelijkertijd heeft professionalisering van het topambtelijk apparaat niet enkel betrekking op ontwikkeling- en loopbaanmanagement, maar werd er bij de ABD ook aandacht geschonken aan het werken door managers over grenzen heen (Noordegraaf & van Dorp, 2022). Daarnaast omvat de professionaliseringsslag ook functierotatie en carrièreplanning. Dit komt tot uiting door het ‘3-5-7 model’, wat managers meer grip op en richting geeft aan functieduur en toekomstperspectief (Noordegraaf & van Dorp, 2022).

2.3 Het realiseren van ‘maatschappelijke impact door leiderschap’

Mobiliteit en professionalisering zijn in de meest recente fase van de ABD (2024) meer naar de achtergrond verdwenen door een veranderende context. De focus ligt nu op het aanpakken van maatschappelijke opgaven door goed leiderschap, waarbij een publiek leider fungeert als maatschappelijk partner. In 2016 verscheen een ‘Visie op publiek leiderschap’, waarin de verbinding tussen publiek leiderschap en de samenleving centraal stond (ABD, 2016). Daarmee moet een ambtelijk topmanager voldoen aan drie kernkwaliteiten: samenwerken, integriteit en reflectie (NSOB, 2024). Deze visie is mede gestoeld op het creëren van publieke waarde (Moore, 1995). Topambtenaren moeten zich daarom richten op de leefwereld in plaats van op de systeemwereld waarin ze werken (Geuijen, Moore, Cederquist, & Van Twist, 2017). Bovendien beschouwt de ABD het als essentieel dat een topmanager ‘publieke waardendrager’ is; iemand die zich continu bewust is van zijn/haar rol, de publieke taak en de toegevoegde waarde daarvan (ABD, 2016, p. 12).

Daarnaast is integraal werken volgens de ABD (2016) inherent aan het zijn van publieke waardendrager. Om complexe problemen op te lossen, is een toenemend besef van de verwevenheid en complexiteit van maatschappelijke opgaven nodig (Geuijen et al., 2017; ABD, 2016). Deze complexiteit heeft de professionaliseringsfase doen veranderen in een fase gericht op maatschappelijke impact (Noordegraaf et al., 2020). Dit vraagt van topmanagers naast kernkwaliteiten ook verschillende rollen. Topambtenaren moeten naast manager en politiek adviseur ook maatschappelijk partner zijn (Noordegraaf et al., 2020). Onderzoek van de OESO (2020) toont echter aan dat de rol van maatschappelijk partner moeilijk in te vullen is, omdat men nog veel bezig is met interne processen. Dit beperkt de ruimte voor ambtenaren om naar buiten te treden. Topambtenaren beseffen dat contacten met medeoverheden, private actoren en andere belanghebbenden nodig zijn, maar de vraag rijst welke leiderschapsbenadering hier het best bij past.

2.4 Transformationeel leiderschap als succesfactor voor de toekomst

Leiderschapsbenaderingen zijn ook onderhevig aan veranderingen binnen de ABD. Tijdens NPM werd benadrukt dat managementvaardigheden cruciaal waren voor het goed functioneren van een leider

(Meyer-Sahling, 2009). Hierbij richten managementvaardigheden zich vooral op competenties en leiderschapskwaliteiten, meer dan op inhoud. Een ABD'er was derhalve meer een manager dan een inhoudelijke expert op zijn/haar vakgebied (Horton, 2000). Een manager is dan vooral bezig met het excellent laten presteren van de organisatie, ambtenaren motiveren op basis van prestatiedoeleinden en het scheppen van hogere verwachtingen voor efficiëntie en effectiviteit.

Echter, de huidige maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context vraagt om ander leiderschap (Morse, 2010). Samenwerking wordt steeds belangrijker voor publieke organisaties (Campbell, 2018). Gedeeld leiderschap faciliteert deze samenwerking door ruimte te geven voor verschillende perspectieven, netwerkrelaties, macht en tegenmacht. Dit hangt niet alleen af van de leider, maar de leider moet volgers ook in staat stellen inhoudelijk mee te denken (Van Wart & Medina, 2023). Naast gedeeld leiderschap speelt integratief leiderschap een belangrijke rol in maatschappelijke impact (Morse, 2010). Dit leiderschapstype onderstreept het belang van afstemming tussen interne en externe organisaties. Overheidsorganisaties moeten over grenzen heen kijken en coproductie van kennis faciliteren om maatschappelijke impact te bereiken. Integratief publiek leiderschap vraagt, net als gedeeld leiderschap, om inhoudelijk kapitaal van topambtenaren om richting te geven aan de interne organisatie en coproductie te faciliteren om publieke waarde te realiseren (Morse, 2010).

Naast gedeeld en integratief leiderschap, blijkt dat transformationeel leiderschap ook cruciaal is voor het realiseren van maatschappelijke impact. Transformationeel leiderschap vindt plaats in een open en contextafhankelijk systeem waarin de leider volgers stimuleert (Van Wart & Medina, 2023). Leaders transformeren hun volgers door het bewustzijn van het belang van organisatieresultaten te vergroten, waardoor volgers worden aangemoedigd het collectieve belang boven het eigen belang te stellen (Wright & Pandey, 2010). Dit sluit aan bij het concept van publieke waardendragerschap; de inzet voor het collectieve belang (Geuijen et al., 2017). Transformationeel leiderschap omvat ondersteuning van volgers, geïdealiseerde invloed, intellectuele stimulatie en inspirerende visieontwikkeling (Van Wart & Medina, 2023). Een transformationeel leider kan de missie van maatschappelijke impact uitdragen en volgers aansporen om bij te dragen. Het is belangrijk op te merken dat volgers niet alleen de formele medewerkers van de leider zijn, maar ook medewerkers en burgers van andere organisaties die betrokken zijn bij het samenwerkingsproces.

Opvallend is dat transformationeel leiderschap vaak wordt gezien als minder effectief in publieke organisaties vanwege vermeende afhankelijkheid van bureaucratische controlemechanismen. Onderzoek toont echter aan dat transformationeel leiderschap even gebruikelijk en effectief is in publieke organisaties als in private (Wright & Pandey, 2010). Succesvol transformationeel leiderschap draait om het creëren van een heldere visie en missie, wat motivatie onder volgers in de publieke sector vergroot. Het is een sleutelprincipe om betrokkenheid bij probleemoplossing te stimuleren, met name bij complexe maatschappelijke vraagstukken (Wright & Pandey, 2010). Belangrijk is wel dat zowel leider als volger een bepaalde mate van flexibiliteit hebben in de manier waarop zij hun werk definiëren

en uitvoeren (Van Wart & Medina, 2023). Dat betekent dat discretie essentieel is voor het kunnen toepassen van transformationeel leiderschap.

2.5 Werving en selectie aan de basis van maatschappelijke impact door leiderschap

In het streven naar maatschappelijke impact door leiderschap is het relevant te kijken naar werving en selectie, gezien de groeiende vraag naar gedeeld leiderschap en netwerkgericht werken. Dit stelt nieuwe normen voor de werving en selectie en het ontwikkelbeleid van ambtenaren (OESO, 2020). Het zijn van een publieke waardendrager vereist logischerwijs andere kwaliteiten dan het managen van een ambtelijke organisatie (Noordegraaf et al., 2020). In de traditionele bestuurskunde lag de nadruk op inhoudelijke vakkennis en expertise (Kruyen & Van Genugten, 2020), waarbij leiders verondersteld werden alle relevante kennis te bezitten. Tijdens NPM verminderde de nadruk op deze inhoudelijke expertise. Dit was ook zichtbaar bij de Algemene Bestuursdienst is. Het markeert een verschuiving van 'Fachwissen' naar 'Dienstwissen', waarbij ervaring binnen de sector steeds belangrijker werd (Weber, 1922). Voor topambtelijke managers was ervaring binnen departementen, kennis van beleidsprocessen en politiek-bestuurlijke sensitiviteit cruciaal (ABD, 2024), omdat zij de verbindende schakel vormen tussen politiek-bestuurlijke instellingen, ministeries, medeoverheden en uitvoerende organen.

Volgens Van Thiel (2013) werd de omslag naar 'Haagse ervaring' slechts deels gewaardeerd. Kritiek richtte zich op het verlies van kennis, inefficiëntie en kwalitatief slecht beleid. Bovendien zouden afspraken op basis van managementcompetenties het geheugenverlies van de overheid versterken. De complexiteit van maatschappelijke vraagstukken vereist echter inhoudelijke kennis van ambtelijke topmanagers, naast het belang van kennisdeling en coproductie voor maatschappelijke impact (Van Wart & Medina, 2023). Het realiseren van deze deskundigheidsmix past bij de hedendaagse taak van DGABD, hoewel dit bureau slechts een ondersteunende rol heeft zonder beslissende stem in benoemingen van topambtenaren (Belloir & van den Berg, 2020; 't Hart, et al., 2023).

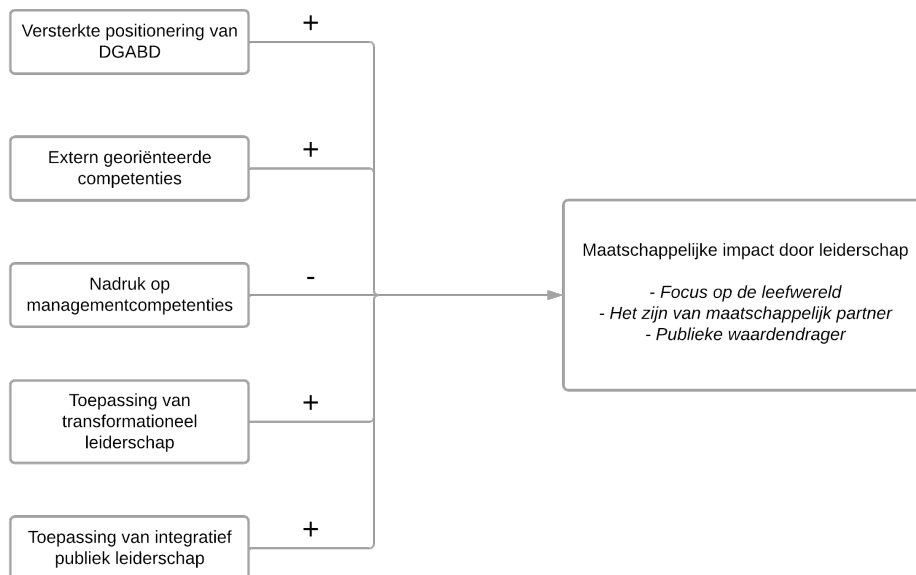
De vraag rijst op welke competenties geselecteerd moet worden en of het huidige DGABD de selectie op basis van succesvolle competenties faciliteert. Onderzoek toont aan dat verschillende essentiële competenties verbonden zijn aan verschillende bestuurskundige paradigma's. Tijdens NPM waren andere competenties vereist dan tijdens de traditionele bestuurskunde (Hondeghem & Van der Meulen, 2000). Competenties worden in dit onderzoek gedefinieerd als "werkgerelateerde vaardigheden, capaciteiten en attitudes die ambtenaren moeten toepassen om hun werk effectief uit te voeren" (Kruyen & Van Genugten, 2020, pp. 120). Wat opvalt is dat het realiseren van maatschappelijke impact een extern georiënteerde aanpak vereist, wat beter past bij New Public Governance (NPG) dan bij de traditionele bestuurskunde of NPM. Daarom moet de overheid goed verbonden zijn met externe actoren om haar prestaties en doelstellingen te verbeteren (Kruyen & Van Genugten, 2020).

Deze externe oriëntatie vereist specifieke competenties zoals 'co-creatie' en 'externe gerichtheid' (Kruyen & Van Genugten, 2020) vanwege de diverse waarden en belangen in de samenleving. Ambtenaren dienen daardoor een visie te hebben en deze actief uit te dragen. Dit sluit aan op de

kenmerken van transformationeel leiderschap. Responsiviteit, zoals het kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, is tevens cruciaal (Denhardt & Denhardt, 2000). Dit vraagt om vaardigheden zoals omgevingsbewustzijn, luisteren en empathie. Daarnaast zijn cognitieve competenties zoals analytische vaardigheden en technisch inzicht essentieel voor ambtelijke topmanagers om maatschappelijke impact te realiseren. Deze vereisten verschillen significant van die tijdens de traditionele bestuurskunde of NPM, waarbij niet langer alleen principes uit het bedrijfsleven worden toegepast, maar een breed scala aan gedrags-, houdings- en cognitieve competenties nodig is (Kruyen & Van Genugten, 2020). Het is de vraag of de ABD hierop is gericht dan wel voldoende is ingericht om het doel ‘maatschappelijke impact door leiderschap’ te bereiken. Die vraag staat centraal in dit onderzoek.

2.6 Conceptueel model

Zowel de wetenschap als verschillende onderzoeksrapporten benadrukken dat de inrichting van ABD aan verandering onderhevig is geweest, doordat het meerdere fasen heeft doorlopen en in taak- en samenstelling gewijzigd is (Belloir & van den Berg, 2020; Horton, 2000; Noordegraaf, Schiffelers, Harten, Dorp, & Slothouwer, 2020; NSOB, 2024). Tegelijkertijd vraagt het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap, gegeven de literatuur, om verdere verandering in de positionering van DGABD en de vormgeving van leiderschap. Een versterkte positionering van DGABD, het toepassen van extern georiënteerde competenties, het toepassen van transformationeel en integratief publiek leiderschap zal volgens de literatuur bijdragen aan maatschappelijke impact door leiderschap. Indien een leider voornamelijk nadruk legt op de toepassing van managementcompetenties zal dit een negatief effect hebben op het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap. Dit in overweging nemende kan het volgende conceptueel verondersteld worden:



Figuur 1: conceptueel model

H3 Methodologie

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de methodologische verantwoording van het onderzoek. Het conceptueel model zal worden geoperationaliseerd. Daarna zal er ingegaan worden op het gebruik van methoden, technieken en strategieën om de vragen te meten. Vervolgens is er aandacht voor en de betrouwbaarheid en validiteit. Ten slotte wordt ingegaan op de waarborging van privacy en de omgang met ethische kwesties.

3.1 Operationalisering

Zie tabel op de volgende pagina.

Variabelen	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Positie van DGABD	<i>“DGABD fungeert als personeels- en managementontwikkelingsbureau, met als ondersteunende taak om werving & selectie professioneel vorm te geven” (Steen & Van der Meer, 2007).</i>	Personeelsontwikkeling	Aanbod voor trainingen over personeel ontwikkeling
			Beschikbaarheid loopbaanbegeleiding en evaluatie
		Managementontwikkeling	Organiseren van leiderschapstrainingen
			Gebruik van evaluatiegesprekken over managementvaardigheden
			Mate waarin medewerkers meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten
		Ondersteunende positie	Mate van tevredenheid over ondersteunende positie van DGABD
			Percentage vacatures waarvoor DGABD kandidaten heeft voorgesteld die zijn aangenomen
			Evaluatie van de positie van DGABD
			Mate van samenwerking tussen DGABD en vacaturehouders

Nadruk op extern georiënteerde competenties	<i>“Externe oriëntatie komt tot uiting in de competenties co-creatie, creëren van een visie, analytische vaardigheden” (Kruyen & Van Genugten, 2020).</i>	Co-creatie, het creëren van een visie, analytische vaardigheden.	Hoeveelheid projecten waar externe competenties worden toegepast
			Aanwezigheid van externe competenties in leerdoelen en doelstellingen ABD
			Hoeveelheid aandacht in ontwikkelprogramma’s op dergelijke competenties
			Verwijzing naar externe competenties in vacatureteksten
			Aandacht in sollicitatiegesprekken voor externe competenties
Nadruk op managementcompetenties	<i>“Managementvaardigheden, kennis en houdingen om mensen succesvol te leiden. Ook ‘Haagse ervaring’ is belangrijk” (Boyatzis, 1982; Noordegraaf et al., 2020).</i>	Managementvaardigheden, ‘Haagse ervaring’.	Aandacht voor managementcompetenties in ontwikkelprogramma’s van de ABD
			Mate waarin managers moeten voldoen aan managementcompetenties
			Verwijzing naar managementcompetenties in vacatureteksten
			Aanwezigheid van managementcompetenties in leerdoelen en doelstellingen van ABD
			Evaluatie in hoeverre ‘Haagse ervaring’ bijdraagt aan werkzaamheden in ABD

Toepassing van transformationeel leiderschap	<i>“Het vindt plaats in een open en contextafhankelijk systeem waarin de leider volgers stimuleert. Een leider creëert een visie, stimuleert volgers en is een rolmodel” (Van Wart & Medina, 2023).</i>	Leider stimuleert volgers, creëert visie en is een rolmodel.	Mate waarin ABD transformationeel leiderschap stimuleert in ontwikkelprogramma's
			Aanwezigheid van transformationeel leiderschap in leerdoelen en doelstellingen ABD
			Verwijzing naar transformationeel leiderschap in vacatureteksten
			Mate waarin transformationeel leiderschap besproken wordt in sollicitatiegesprekken
Toepassing van integratief publiek leiderschap	<i>“De interne organisatie wordt op de externe organisatie afgestemd, een leider heeft inhoudelijk kapitaal om richting te geven aan de organisatie en coproductie wordt gefaciliteerd” (Morse, 2010).</i>	Afstemming interne op externe organisatie, inhoudelijk kapitaal en coproductie.	Mate waarin leiders door ABD gefaciliteerd worden om over organisatiegrenzen te werken
			Aandacht voor integratief publiek leiderschap bij ontwikkelprogramma's
			In hoeverre in vacatureteksten aandacht is voor inhoudelijk kapitaal
			Mate waarin er nadruk is op dit type leiderschap in vacatureteksten
			Aanwezigheid van integratief publiek leiderschap in leerdoelen en doelstellingen ABD

Maatschappelijke impact door leiderschap	<i>“Ambtelijke managers worden niet alleen als ‘manager’ en ‘adviseur’ gezien, maar ook in toenemende mate als ‘maatschappelijk partner’”</i> (Noordegraaf et al., 2020, p. 37)	Het zijn van ‘maatschappelijke partner’	In welke mate de ABD faciliteert om alle belanghebbenden te betrekken bij besluitvorming
		Focus op leefwereld	In welke mate er aangeleerd wordt om naar maatschappelijke effecten van beleid te kijken
		Publiek waardendrager	Perceptie van de mate waarin leider publiek waardendrager is
			Aandacht voor het zijn van publiek waardendrager in vacatureteksten ABD
		In welke mate publieke waarden naar voren komen in sollicitatiegesprekken	

3.2 Methoden, technieken en strategie

Het onderzoek kenmerkt zich door een ontwerpde benadering. Hierdoor is het nodig om kwalitatieve data te verzamelen om te kunnen onderzoeken op welke manier de ABD bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke impact (Babbie, 2020). Kwalitatieve data zijn geschikt, omdat dit onderzoek zich richt op een actueel fenomeen en de focus heeft op één organisatie. Het onderzoek is deductief van aard, omdat op basis van theoretische concepten een conceptueel model is opgesteld die de basis vormt voor de interviewhandleiding (Bijlage A). De interviewhandleiding wordt gebruikt voor het afnemen van semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2021). Hierbij bestaat de mogelijkheid om af te wijken van de interviewhandleiding om dieper in te kunnen gaan op het ‘waarom’ (Creswell & Poth, 2016). De structuur in het interview wordt behouden, maar er is voor de onderzoeker ruimte om door te vragen naar aanleiding van de antwoorden van de respondent.

Naast het gebruik van semigestructureerde interviews zal er ook gebruik worden gemaakt van een documentanalyse (Van Thiel, 2021). Sinds de oprichting van de ABD zijn er meerdere onderzoeksrapporten verschenen die gaan over het functioneren van de ABD en in hoeverre de ABD in staat is haar doelstellingen alsmede de aanbevelingen van onderzoeksinstanties te bewerkstelligen. De documentanalyse zal relevante passages uit deze rapporten bevatten, zodat er een duidelijk beeld wordt geschetst over wat er reeds bekend is over de ABD. Voor deze analyse wordt gebruik gemaakt van een inhoudsanalyse, wat de onderzoeker de mogelijkheid geeft om naar bestaand materiaal te kijken (Van Thiel, 2021). De rapporten van de USBO (Noordegraaf et al., 2020) en NSOB (2024) zijn gelezen en samengevat. De inhoud van rapporten is complementair aan de verkregen interviewdata en daarom zal in de documentanalyse vooral gezocht worden naar informatie die overeenkomen met het coderingsschema.

De interviews zullen met behulp van ATLAS.ti gecodeerd worden. Dit zal gaan via een coderingsproces, zoals Creswell en Poth (2016) omschrijven. Het operationaliseringsschema zal de basis vormen voor gesloten codering. Het coderingsschema wat hieruit voortkomt zal indien nog aangevuld worden met open codes (Bijlage B). Dit schema is dus deels gebaseerd op het operationaliseringsschema, maar hierin is ook ruimte gelaten voor toevoegingen die relevant zijn gebleken vanuit de dataverzameling.

3.3 Onderzoekspopulatie

De respondenten voor de interviews zijn geworven middels een selecte steekproef (Creswell & Poth, 2016; Van Thiel, 2021). Werving op basis van een selecte steekproef houdt in dat respondenten bepaalde kenmerken moeten hebben die nodig zijn voor deelname aan het onderzoek. Deze selecte steekproef is door personen gemaakt die een netwerk hebben binnen DGABD en de ABD-doelgroep. Deze manier van werving is voor huidig onderzoek nodig, omdat respondenten een min of meer directe relatie dienen te hebben met de ABD. Voor het onderzoek zullen respondenten met verschillende werkachtergronden geïnterviewd worden, te weten ambtenaren die in dienst zijn van DGABD, MD-consultants en

topambtenaren die lid zijn van de TMG alsmede ambtenaren die een managementfunctie hebben binnen de ABD. Deze keuze is gemaakt om zo een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de inrichting van de ABD en hoe dit bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke impact. DGABD heeft namelijk een belangrijke rol in de werving en selectie van topambtenaren, net als de MD-consultants. Leden van de TMG hebben grote invloed op de verschillende departementen en de ervaringen van ‘gewone’ ABD’ers is relevant voor beantwoording van de onderzoeksvraag. De onderlinge verdeling zal gelijk verdeeld worden, wat inhoudt dat er een quotumsteekproef, zoals omschreven door Van Thiel (2021) wordt gehanteerd. Dit betekent dat er van elke groep vier respondenten geïnterviewd zullen worden. De gerandomiseerde verdeling is opgenomen in Bijlage D.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van onderzoek betreft de mate van herhaalbaarheid en consistentie van een onderzoek (Creswell & Poth, 2016). Daarbij is een onderzoek betrouwbaar indien replicatie van een onderzoek in een soortgelijke situatie niet tot significant andere resultaten leidt. Het huidige onderzoek poogt de betrouwbaarheid te waarborgen door gebruik te maken van een interviewhandleiding die voor elk interview wordt gebruikt en deze zo goed mogelijk te volgen. Op deze manier wordt het onderzoek navolgbaar. Bovendien zorgt het interviewen van meerdere groepen respondenten voor een betere betrouwbaarheidswaarborging, doordat dit een dieper begrip geeft van het complete beeld. Daarnaast volgen de vragen uit de interviewhandleiding uit het operationaliseringsschema die gebaseerd is op de theorie.

Naast de betrouwbaarheid van het onderzoek is er ook aandacht voor de validiteit, onderverdeeld in interne en externe validiteit (Van Thiel, 2021). De interne validiteit betreft de mate waarin het effect dat gemeten wordt daadwerkelijk wordt verklaard door het verband wat gesteld is in het conceptuele model. Daarom wordt in huidig onderzoek zo goed mogelijk de interviewhandleiding gevolgd, maar zorgt sociale wenselijkheid mogelijk wel voor een lagere interne validiteit (Chung & Monroe, 2003). Dit betekent dat individuen zich anders voor kunnen doen in het licht van geaccepteerde gedragsnormen. Vanwege het feit dat er een overwegend negatief beeld heerst over de ABD, bestaat het risico dat sociale wenselijkheid in huidig onderzoek ook aan de orde is (Noordegraaf et al., 2020). De externe validiteit, omschreven als generaliseerbaarheid (Babbie, 2020), is gepoogd te waarborgen door ambtenaren van verschillende onderdelen van de ABD te interviewen. Echter, zal het lage aantal interviewafnames de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperken.

3.5 Privacy en ethische kwesties

De respondenten zijn vooraf ingelicht over wat er met hun gegevens in het onderzoek zou gebeuren. Respondenten worden tevens geanonimiseerd middels het gebruik van pseudoniemen. Bovendien is er in de interviewhandleiding een informed consentformulier toegevoegd (Bijlage C), om op deze manier de privacy van respondenten te waarborgen. Tijdens de interviews is aan het begin van het gesprek

gevraagd naar een akkoord, waarbij toestemming is gevraagd door de onderzoeker voor het verwerken van de data. Respondenten zijn akkoord gegaan met vrijwillige deelname en de respondent is ervan verzekerd vrijwillig te kunnen weigeren om te antwoorden en zo nodig het interview te kunnen beëindigen. De interviews zijn opgenomen. De opnames zijn opgeslagen in OneDrive zodat enkel de onderzoeker toegang heeft. Ten slotte zijn er in de resultatensectie geen citaten gebruikt die privacygevoelige informatie bevatten of die op welke wijze dan ook herleidbaar zijn tot de respondenten.

H4 Resultaten

Dit hoofdstuk zet de resultaten van 15 interviews en de documentanalyse uiteen. Er wordt een algemeen beeld van de uitkomsten geschetst, waarbij verschillen tussen medewerkers van DGABD en publieke leiders worden besproken indien relevant. De positie van DGABD wordt eerst behandeld, gevolgd door de relatie tussen managementcompetenties en extern georiënteerde competenties. Vervolgens wordt ingegaan op transformationeel en integratief publiek leiderschap. Ten slotte worden de verschillende rollen van een publiek leider en de strategische plaatsing van publieke leiders besproken. Medewerkers van DGABD worden aangeduid met een ‘d’ en publieke leiders (in wording) met een ‘a’.

4.1 De ondersteunende positie van DGABD

Allereerst is het van belang te weten hoe een wervingsprocedure eruitziet. De wervingsprocedure begint met het opstellen van een vacatureprofiel door DGABD in samenwerking met de vacaturehouder, zoals uitgelegd door respondent d6. Na sluiting van de vacature worden potentiële kandidaten uitgenodigd voor een preselectiegesprek met een MD-consultant. Na overleg tussen consultant en vacaturehouder adviseert de consultant welke kandidaten geschikt zijn voor een selectiegesprek met de selectieadviescommissie. De meest geschikte kandidaat ondergaat vervolgens een selectie-assessment door een extern bureau, dat advies geeft over zijn of haar geschiktheid. Na dit advies volgt een draagvlakgesprek gericht op samenwerking. Bij positieve beoordeling van de samenwerking wordt de kandidaat voorgedragen voor benoeming.

Respondenten van zowel DGABD als publieke leiders geven de voorkeur aan een sturende rol van DGABD. Respondent a4 zegt: *“Waar ik naar toe zou willen, is dat het veel meer gaat over het strategisch plaatsen waar dat nodig is.”* Respondent d8 beaamt dit en stelt: *“Misschien moet de ABD een zwaardere stem innemen. Dit is ook wel de vraag hoe dit te doen, naar aanleiding van het rapport van de visitatiecommissie.”* Het rapport van de NSOB (NSOB, 2024) pleit ook voor een sterkere positie van DGABD in het werving- en selectieproces om doelen zoals diversiteit en inclusie beter te bereiken (NSOB, 2024). Respondent d9 werkt aan het implementeren van deze aanbevelingen van het rapport en zegt: *“De ABD moet eigenlijk meer sturing nemen en krijgen hierin.”* Echter, er zijn ook twijfels over de effectiviteit van een versterkte DGABD-positie. Respondent d9 stelt: *“Je kan niet iets doordrukken, of tenminste het kan wel, maar heeft weinig zin denk ik. Dan ben je niet effectief.”* Respondent d2 voegt toe: *“Ik betwijfel of je de Rijksdienst kunt verbeteren als DGABD kan beslissen wie er op een plek komt. Dan krijg je weer hele andere dynamieken waar je meer lastigheid van hebt dan voordeel.”* Hoewel de versterking van de positie van DGABD door sommige respondenten wordt aangemoedigd, zien anderen, vooral DGABD-medewerkers, mogelijke nadelen. Dit laat zien dat een versterking van de positie van DGABD niet unaniem gedragen wordt, maar dat dit wel aandacht verdient, mede naar aanleiding van het visitatierapport (NSOB, 2024).

Een sterkere positie van DGABD is veelal gewenst, omdat de vacaturehouder altijd de beslissende stem heeft bij het toewijzen van functies. Een vacaturehouder is bijvoorbeeld een secretaris-generaal of directeur-generaal. Publieke leiders, zoals respondent a15, zeggen dat *“een vacaturehouder een kopie van zichzelf selecteert”*. De respondenten stellen dat dit het realiseren van maatschappelijke impact belemmert met in het bijzonder maatschappelijk partnerschap. Respondent a15 benoemt bijvoorbeeld dat *“een nieuwe bestuurscultuur ook al jaren een ding is, maar vacaturehouders gewoon vooral veel zelf bepaalden”*. Respondent a1 bevestigt: *“Ik merk de focus op maatschappelijke impact nog niet zo in de werving en selectie. Ze hebben de neiging om mensen naar voren te schuiven die op jou lijken en dus behoud je wat je had.”* Dit gebrek aan diversiteit in het topmanagement belemmert volgens hen maatschappelijke impact, omdat zij juist richting geven aan departementen. Respondent a4 geeft daarom aan hoe een nieuwe bestuurscultuur wel kan worden bereikt: *“Als je een wending wil maken naar een nieuwe bestuurscultuur, zeg maar van A naar B, dan moet je dat op de weg van B doen.”* Deze gedachte benadrukt de behoefte aan een versterkte positie van DGABD in het selectieproces om maatschappelijke impact te bevorderen. Dit vraagt wel om duidelijke procedures, vooral als de ABD tegenover de vacaturehouder staat. Respondent d7 zegt: *“Je zit soms naast, maar ook tegenover de vacaturehouder, omdat de ABD ook wat meer het Rijksbrede belang dient.”* Dit vraagt om goed uitgewerkte procedures, zoals respondent d9 aangeeft: *“Meer sturing van de ABD gaat schuren en daar wil je wel iets over vastleggen. Dus ja, dat is een beetje zoeken soms.”* Die versteviging houdt in dat er meer ruimte moet zijn om publieke leiders te werven buiten de ‘zittende macht’. Respondent a10 zegt: *“De selectie gebeurt nog te veel door zittende mensen, waardoor je een kopie van jezelf selecteert en dat moet je doorbreken.”* Dit benadrukt het belang van DGABD in het sturen op diversiteit. Respondent a3 voegt toe: *“Als wij bijvoorbeeld een directeur zoeken, dan selecteren we gewoon zelf.”* Deze citaten tonen aan dat DGABD moet kunnen sturen om maatschappelijke impact te bevorderen.

Tegelijkertijd schetsen respondenten dat alleen een versterkte positie van DGABD niet de oplossing is. Het visitatierapport (NSOB, 2024) beveelt aan om meer samenwerking met andere instanties en meer betrokkenheid bij Rijksbrede doelen te arrangeren zonder daarbij alleen naar de doelen van DGABD te kijken. Uit de interviews komen deze aanbevelingen van de NSOB (2024) niet nadrukkelijk naar voren. Wel benadrukken publieke leiders, in tegenstelling tot medewerkers van DGABD, dat de ABD vooral nodig is bij de sollicitatie. Respondent a10 zegt: *“Ik kom de ABD eigenlijk alleen tegen in het selectieproces en daarin merk ik weinig van maatschappelijke impact.”* Respondent a5 voegt toe: *“Je hebt de ABD nodig, omdat je een sollicitatie met hun hebt, maar voor de rest heb ik eigenlijk niet zoveel met de ABD te maken.”* Anderzijds geven respondenten aan dat er jaarlijks functioneringsgesprekken zijn tussen publieke leiders en DGABD. Respondent a3 zegt: *“Ik heb elk jaar een functioneringsgesprek met de ABD.”* Tijdens deze gesprekken is er ruimte voor leerintenties. Respondent d6 zegt: *“We richten de gesprekken zo in om ook te bespreken of de opgave nog boeiend is voor iemand. Heeft iemand nog wat extra’s nodig als het gaat om leerintenties?”*

Hoewel de ABD aandacht besteedt aan loopbaanbegeleiding, beseft men dat het realiseren van maatschappelijke impact niet enkel bij DGABD ligt. DGABD is slechts een kleine schakel binnen de Rijksoverheid. Het departement waar publieke leiders werken, speelt ook een grote rol in het faciliteren van maatschappelijk partnerschap voor impact. Respondent d9 benadrukt dat: *“Als ABD sta je nooit alleen, je hebt altijd de rol van de politiek en van de ministeries. Als ABD kun je alleen zoveel handvatten bieden en moet je kunnen zeggen dat je niet voor alles verantwoordelijk bent.”* Respondent d7 voegt toe dat *“veel ook op de departementen zelf gebeurt en de ABD daar geen invloed op heeft.”* Respondent a13 brengt dit breder naar de ontwikkeling van de hele Rijksdienst: *“Het MD van de ABD is niet los te zien van de ontwikkeling van de rest van de Rijksdienst”*. Het realiseren van maatschappelijke impact moet dus door de gehele Rijksoverheid worden gedragen.

4.1.1 Deelconclusie

Zowel medewerkers van DGABD als publieke leiders zijn over het algemeen het erover eens dat DGABD een meer nadrukkelijke rol mag krijgen in het werving- en selectieproces van topambtenaren. Dit is in lijn met de aanbeveling uit het visitatierapport van de NSOB (2024). Een verstevigde positie zorgt er voor respondenten voor dat er meer ingezet kan worden op diversiteit onder publiek leiders. Een veelgenoemde reden is het feit dat een vacaturehouder vaak een kandidaat selecteert die op de vacaturehouder lijkt. Om maatschappelijke impact te realiseren moet de positie van DGABD versterkt worden. Het is daarbij wel van belang, aldus medewerkers van DGABD, dat er een zorgvuldig uitgewerkte procedure komt indien er schuring is tussen DGABD en de vacaturehouder.

4.2 Managementcompetenties versus extern georiënteerde competenties

Sinds de oprichting in 1995 is de ABD aanzienlijk veranderd. Respondent d11 merkt op: *“Je ziet dat de ABD-doelgroep steeds groter is geworden en van een klein exclusief groepje ging naar een behoorlijke omvang met daarin voor- en nadelen.”* Publieke leiders vanaf schaal 15 worden in het heden geschaard onder ABD. De selectiecriteria zijn ook veranderd; waar eerst Haagse ervaring en managementvaardigheden cruciaal waren, is er nu een verschuiving naar een balans tussen deze vaardigheden en inhoudelijke kennis. Respondent d7 zegt: *“Toen ik hier kwam was Haagse sensitiviteit heel erg belangrijk. Het was belangrijk dat je ervaring had om de minister te dienen”*, terwijl respondent d11 toevoegt: *“Toen ik bij de ABD kwam werd er echt met droge ogen gezegd dat je publiek leider kon worden als je goed kon managen. Nou dat is nu niet meer, daar zijn we van teruggekomen.”* Publieke leiders ervaren het als een uitdaging om inhoudelijke expertise te combineren met politieke sensitiviteit, zoals respondent a3 aangeeft: *“Het is altijd balanceren tussen inhoudelijke kennis vanuit het veld en ook een beetje Haagse ervaring, want je moet niet ondersneeuwen.”* Buitenstaanders vinden het moeilijk om zich aan te passen aan de ambtelijke cultuur, zoals a1 opmerkt: *“Ik heb heel vaak meegemaakt dat mensen van buiten, echt fantastische mensen, dat die in de Haagse biotoop gewoon niet overleven”* en

a10 bevestigt: *“Mensen die van buiten komen en die niet de ambtelijke cultuur gewend zijn, die moeten echt landen.”* De ambtelijke cultuur is van buiten dus moeilijk te doorgronden.

De Algemene Bestuursdienst (ABD) heeft haar focus verschoven van voornamelijk Haagse sensitiviteit en managementvaardigheden naar een bredere benadering die managementvaardigheden combineert met de context en maatschappelijke opgaves. Respondent d7 benadrukt het belang van context: *“We kijken nu heel erg naar wat er nodig is van een publiek leider in een bepaalde context. Dat is heel goed denk ik en dat moet ook.”* De ABD past haar selectiecriteria aan op basis van de specifieke functie en context, waarbij maatschappelijke impact een steeds grotere rol speelt. Respondent d11 licht toe: *“Het realiseren van maatschappelijke impact en maatschappelijk partnerschap is niet voor iedere functie hetzelfde. En daar waar het relevant is, is het bijna misschien wel het enige criterium waar we naar kijken.”* Dit laat zien dat, waar nodig, managementcompetenties plaatsmaken voor competenties die aansluiten bij maatschappelijke partnerschap en externe oriëntatie.

Het selecteren op basis van de context hangt ook nauw samen met het selecteren op basis van opgaves. Respondent d6 benadrukt: *“Wat ik ook altijd doorneem in een sollicitatie, is het bespreken van de opgave”*. Het bespreken van de opgave is een fenomeen dat past bij de werkwijze van de ABD, zo zegt respondent d7: *“De ABD is veranderd, omdat we nu veel meer opgavegericht aan het werven en selecteren zijn. De opgave staat centraal”*. Tegelijkertijd zegt een publiek leider, respondent a5, juist het tegenovergestelde: *“Je moet veel meer gaan uitdagen op opgaves. Aanspreken op de mentaliteit, niet alleen in een sollicitatiegesprek, maar ook erna”*. De nadruk ligt ook op inhoudelijke kennis en expertise, dat essentieel is voor het adviseren van bewindspersonen en het realiseren van maatschappelijke impact. Dit wordt bevestigd door respondent d6: *“Wat je ziet, is dat een staatssecretaris of minister, die wil echt inhoudelijk geadviseerd worden door de publiek leider. Dat is nodig”*, en a1 voegt toe: *“Het is van belang om sparringpartner van de bewindspersoon te zijn”*.

Nu wordt van publieke leiders verwacht dat ze niet alleen intern gerichte managementvaardigheden bezitten, maar ook extern georiënteerde competenties. Dit houdt in dat leiders het vermogen hebben om met analytische de organisatie op de buitenwereld af te stemmen en een visie te vormen. Het creëren en uitdragen van een visie is essentieel, zoals respondent d6 aangeeft: *“Het is echt nodig dat we het over die inhoud hebben en over het grotere plaatje. Waar willen we nu naartoe als Nederland? Meer vanuit wat heeft Nederland als collectief nodig, dan wat jij nodig hebt als individu”*. Dit illustreert dat inhoud en visie samenhangen, ook in het zijn van maatschappelijk partner. Respondent a14 beaamt dit door weer te geven dat inhoud ook is dat je beperkingen van het systeem kent in relatie tot de omgang met andere maatschappelijke partners: *“Je kan niet alles en je moet daarin duidelijk zijn. Sommige maatschappelijke partners vragen om financiering, maar daar heb ik geen mogelijkheden toe. Door een visie moet je duidelijk kunnen communiceren over wat wel en niet kan”*. Deze competenties zijn even relevant voor leden van de TMG, die hoewel hoger in de hiërarchie, meer doen dan alleen het managen van hun organisatie, zoals d6 verwoordt: *“Een TMG'er zal ook inhoudelijk een koers uit moeten kunnen zetten”*.

4.2.1 Deelconclusie

In lijn met de theorie blijkt dat in de beginfase van de ABD er voornamelijk geselecteerd is op basis van managementcompetenties en Haagse ervaring. Beide groepen zijn het erover eens dat dit nu niet meer het geval is, maar dat er door DGABD wordt gekeken naar het grotere geheel. Context, inhoudelijke expertise en de maatschappelijke opgave staat hierbij centraal. Ondanks dat topambtenaren ‘hoog’ in de organisatie zitten, is het van belang dat een topambtenaar beschikt over inhoudelijke kennis, omdat de bewindspersoon meer dan eens een inhoudelijke sparringpartner op het ministerie verwacht. Om maatschappelijke impact te bereiken is het dus, volgens beide groepen, belangrijk dat er door DGABD geselecteerd wordt op basis van meerdere elementen, te weten context, inhoudelijke expertise en de maatschappelijke opgave.

4.3 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap uit zich in het stimuleren van medewerkers, visievorming en het zijn van rolmodel. Dit leiderschapstype overlapt in zekere mate met externe competenties, omdat beide inzetten op het belang van visie voor zowel de samenleving als publieke organisaties. Interviews onderstrepen dit, waarbij een discrepantie tussen politiek en ministerie wordt opgemerkt: politici neigen naar korte termijnresultaten, terwijl publieke leiders een langetermijnperspectief nastreven. Respondent d12 verwoordt dit als volgt: *“Er zijn grote opgaven binnen de overheid. Je hebt daarvoor een lange termijnvisie nodig, terwijl de politiek veel meer op korte termijnresultaten speelt. En dat is natuurlijk een worsteling waar veel mensen in zitten.”* Respondent d12 schetst dit spanningsveld als volgt: *“Als publiek leider bewaar je de lange lijnen. Dit komt heel duidelijk terug in de transformatieve overheid.”* Respondent a1 voegt hieraan toe dat overtuigingskracht essentieel is voor publieke leiders om te communiceren over haalbare doelen: *“Om maatschappelijke impact te maken moet je overtuigingskracht hebben om dat ook te vertellen. Het realiseren van maatschappelijke impact staat of valt dus met het communiceren van een visie.”* Voor het bereiken van maatschappelijke impact is het cruciaal dat een publiek leider niet alleen een visie heeft, maar ook zorgt dat deze door medewerkers wordt omarmd, wat aansluit bij de principes van transformationeel leiderschap.

Transformationeel leiderschap vereist tevens dat publieke leiders medewerkers motiveren om maatschappelijke betrokken te zijn. Zo geeft respondent a10 aan: *“Je moet medewerkers stimuleren om in contact te staan met de maatschappij. Tot aan de burger aan toe. En dat vergt voor de medewerker nogal wat”*. Echter, de ABD lijkt beperkte ondersteuning te bieden voor maatschappelijk partnerschap en impact, en dat het vooral afhangt van de individuele publiek leider, dat de samenwerking in zijn algemeenheid belemmert. Respondent a10 merkt op: *“Ik merk van de ABD niet heel veel maatschappelijke betrokkenheid in mijn werk, ik heb ze alleen nodig bij mijn sollicitatie”*. Dit wordt versterkt door respondent a4: *“Maatschappelijk partnerschap en impact is absoluut niet goed geïncorporeerd in ons werk. Het is zeer beslist afhankelijk van individuen”*. Tegelijkertijd benoemt een medewerker van DGABD dat elementen van transformatief leiderschap wel in de doelstellingen

verweven zitten en er ook aandacht is voor maatschappelijke impact bij de sollicitatie. Zo zegt respondent d6: *“Maatschappelijke impact speelt bij de sollicitatie echt een degelijke rol. Publieke leiders moeten sterk zijn in verbinding, ook met de organisatie. En daar kijken wij naar.”* Dit toont een duidelijk verschil in perspectief tussen publieke leiders en medewerkers van DGABD. Publieke leiders geven aan dat de ABD niet volledig steun geeft om transformatieve elementen in praktijk te brengen en het zeer afhankelijk is van individuen, terwijl DGABD aangeeft juist aandacht te hebben voor deze elementen in de werving en selectie.

4.3.1 Deelconclusie

Transformationeel leiderschap lijkt, volgens de respondenten van beide groepen, aan de basis te staan van maatschappelijke impact. Dit is tevens in lijn met de theoretische verwachting. Een belangrijk element van transformationeel leiderschap is het communiceren van een heldere visie en het in staat stellen van medewerkers om maatschappelijke impact te realiseren. Beide groepen respondenten zijn het hierover eens. Tegelijkertijd zijn publieke leiders van mening dat transformationeel leiderschap in geringe mate door de ABD gefaciliteerd wordt, terwijl medewerkers van DGABD aangeven dat er zowel in de doelstellingen en ook aandacht aan wordt geschonken tijdens de sollicitatieprocedure.

4.4 Integratief publiek leiderschap en dienend leiderschap

Integratief publiek leiderschap faciliteert de samenwerking over organisatiegrenzen heen. Uit interviews blijkt dat de ABD significante vooruitgang boekt om deze vorm van leiderschap mogelijk te maken. Dit blijkt ook uit de het rapport van de NSOB (NSOB, 2024). Respondent d4 merkt op: *“Ik zie dat de ABD heel veel goede intenties laat zien om maatschappelijke impact mogelijk te maken. Ik maak er met plezier gebruik van.”* Deze diepe wens wordt gedeeld door DGABD-medewerkers en publieke leiders, die de nadruk leggen op het belang van maatschappelijk partnerschap. Respondent d4 stelt: *“Wij weten wat er nodig is, wij pleiten er ook voor, voor maatschappelijke impact en maatschappelijk partnerschap.”* Respondent a8 voegt hieraan toe: *“Ik denk dat men heel graag maatschappelijk partner wil zijn.”* De ABD biedt de benodigde ruimte voor deze initiatieven, zoals bevestigd door respondent a1: *“Die ruimte merk ik eerlijk gezegd heel goed, de ABD ligt daarin ook geen strobreed in de weg.”* Respondent d8 ziet dit terug in de activiteiten van de ABD: *“Als je kijkt naar de rol van de ABD, dan merk ik die echt. Hoe kan je inderdaad maatschappelijke impact maken?”* De traditionele verkokering binnen ministeries lijkt daarmee doorbroken, zoals respondent d6 aangeeft: *“Iedere rol en functie vraagt om maatschappelijk partnerschap. Beleid met ramen en deuren dicht is allang voorbij.”*

Tegelijkertijd betaald de diepe wens om maatschappelijke impact te maken zich niet altijd uit. Respondent a5 zegt: *“Maatschappelijke betrokkenheid zit wel in woord, maar echt in daden vinden heel veel mensen dat best ingewikkeld. Het is veel makkelijker om aan te sluiten op het bestaande”.* Dit illustreert dat over organisatiegrenzen heen werken en in contact staan met de maatschappij meer vraagt van publiek leiders. Respondent d4 zegt daarom ook: *“Wij pleiten er ook voor, voor maatschappelijke*

impact en maatschappelijk partnerschap, maar uiteindelijk komen we er niet toe om dat ook te realiseren". Er bestaat dus geen twijfel over de intenties van publieke leiders en de ABD, maar wel over de mate waarin maatschappelijke impact daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

Aansluitend op integratief publiek leiderschap is in de interviews ook een andere vorm van leiderschap aan de orde gekomen. Dienend leiderschap wordt namelijk door DGABD-medewerkers en publieke leiders gezien als essentieel. Respondent d5 stelt: *"Dat dienende vind ik goed. Ambtenaren zitten er soms tot op het pretentieuze af om te werken aan een mooi Nederland."* Hiermee wordt een beeld gecreëerd dat publieke leiders hun manier van leiderschap afstemmen op het dienen aan de samenleving. Niet alleen in hun eigen manier van leidinggeven, maar ook in het opleiden van potentiële publieke leiders. Respondent a13 bevestigt: *"Ik doe dit werk niet voor mezelf, maar voor de Nederlandse samenleving. Dat gesprek voer ik ook telkens weer met de nieuwe generatie topambtenaren die nu klaar worden gestoomd."* Dienend leiderschap vereist een focus op maatschappelijk partnerschap en impact. Respondent a15 benadrukt: *"Met dienend leiderschap moet je terug naar de kern. Het is belangrijk om dan ook alle perspectieven aan boord te halen."* Hieruit blijkt dat dienend leiderschap complementair is aan integratief publiek leiderschap door het belang van pluraliteit en dienstbaarheid aan de publieke zaak.

4.4.1 Deelconclusie

Integratief publiek leiderschap vormt volgens de respondenten van beide groepen een belangrijk onderdeel in het realiseren van maatschappelijke impact. Beide groepen erkennen de wens om open te staan voor perspectieven en maatschappelijk partner te zijn. Ook zien beide groepen de goede intenties van de ABD om dit mogelijk te maken. Tegelijkertijd wordt de wens om maatschappelijke impact te maken niet altijd omgezet in daden, omdat publieke leiders moeite hebben met het daadwerkelijk over organisatiegrenzen heen werken. Dienend leiderschap wordt tevens door beide groepen aangehaald, waarin naar voren komt dat de wens voor maatschappelijke impact het gevolg is van het dienen van de samenleving.

4.5 Verschillende rollen van een publiek leider

Het rapport van de visitatiecommissie (NSOB, 2024) laat vacatureteksten van de ABD zien waarin staat benoemd dat een publiek leider moet kunnen schakelen tussen drie rollen; manager van de eigen organisatie, politiek adviseur en maatschappelijk partner. Deze rollen zijn, volgens de ABD, essentieel om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en impact te realiseren. De interviews bevestigen de noodzaak van deze rollen, maar onthullen dat de rol van maatschappelijk partner vaak onderbelicht blijft. Respondent a1 licht toe: *"Dat werken in die buitenwereld, dat delft altijd het onderspit in capaciteit."* Respondent d8 voegt hieraan toe: *"Maatschappelijk partnerschap vraagt heel veel en ik kan me voorstellen dat dat er vaak bij in schiet."* Dit laat zien dat het uitvoeren van de rol als

maatschappelijk partner meer moeite kost, terwijl dit juist belangrijk is voor het realiseren van maatschappelijke impact.

De uitdaging van ‘werken in de buitenwereld’ wordt vaak overschaduwd door politieke druk. Respondent a1 merkt op: *“Ik zie nog steeds de doorgeschoten dienstbaarheid aan bewindspersonen. Hoe helpen we de minister de week door? Dan is er wel een heel groot verschil tussen de Haagse en maatschappelijke biotoop.”* De politieke druk is volgens alle respondenten aanzienlijk. Daarom zegt respondent d6: *“Wat je ziet binnen het Rijk is dat er vaak enorme druk vanuit de politiek ontstaat om snel dingen gerealiseerd te krijgen.”* Respondent d7 voegt hieraan toe: *“Je hebt de politiek die van alles wil, je moet een organisatie managen. Ik denk dat veel publieke leiders meer tijd willen hebben voor maatschappelijk partnerschap.”* Toch is politieke druk niet de enige reden waarom maatschappelijk partnerschap onderbelicht blijft. De rol van maatschappelijk partner brengt namelijk onzekerheid met zich mee, zoals aangegeven door respondent a4: *“De buitenkant naar binnen halen geeft onzekerheid. Je weet niet wat mensen gaan zeggen tegen je.”* Maatschappelijk partnerschap is inherent aan nieuwe perspectieven. Dit wordt verder versterkt door de noodzaak om buiten de Haagse biotoop te treden, wat leidt tot controleverlies en weerstand, zoals respondent d12 uitlegt: *“Je krijgt weerwoord en je verliest controle”*. Respondent a3 bevestigt dit: *“Publieke leiders vinden het spannend om naar buiten te treden en mensen vinden het ingewikkeld om een stukje macht in te leveren.”*

De ABD kan een belangrijkere rol spelen in het verbeteren van de balans tussen de verschillende rollen van een publiek leider, met het oog op maatschappelijke impact. Respondent a13 merkt op: *“De sleutel is voor de ABD dat je opdracht, het functieprofiel, de persoon en het team bij elkaar brengt. En dat we dus ook, beter dan dat we nu al doen, van tevoren nadenken over de verhouding tussen de rollen van een publiek leider.”* Het is essentieel dat deze balans voor elke functie opnieuw wordt bekeken, aangezien dit afhankelijk is van de context. De samenwerking met de vacaturehouder tijdens het selectieproces is ook van groot belang. *“De ABD moet aan de voorkant echt goed met de vacaturehouder van gedachte wisselen over: hoe zien we die verhouding, in relatie tot de opdracht die er ligt?”*, zegt respondent a13. Respondent d9 voegt hieraan toe dat het de taak van de ABD is om een standaard te zetten: *“Als DGABD moet je benadrukken dat die verhouding belangrijk is. Je moet een norm stellen en uitdragen dat een gezonde verhouding een belangrijke component is.”* Tegelijkertijd is er ruimte voor nuance, omdat *“DGABD niet alleen effectief kan zijn, maar uiteindelijk komt iemand op een departement te werken”*, aldus respondent d9. De ABD is dus een kleine schakel in een groter geheel en verandering kan alleen worden bereikt als de ABD, de departementen en de politiek elk een steen bijdraagt.

4.5.1 Deelconclusie

Zowel medewerkers van DGABD als publieke leiders zijn het erover eens dat een gezonde verhouding tussen verschillende rollen van publieke leiders in de praktijk moeilijk te bewerkstelligen is. De interviews tonen aan dat het zijn van maatschappelijk partner het onderspit delft ten opzichte van

manager en politiek adviseur, wat een extra belemmering vormt in het realiseren van maatschappelijke impact. De ABD kan hier volgens beide groepen een rol in nemen door in de werving en selectie nadrukkelijk aandacht te besteden aan de verhouding tussen de rollen gekoppeld aan de functieopgave die op tafel ligt.

4.6 Ontwikkelaanbod voor publiek leiders

DGABD speelt een rol in zowel het selectieproces van topambtenaren als in loopbaanbegeleiding en ontwikkeling. Opleidingen zijn niet verplicht, zoals aangegeven door respondent a3: *“Niks is verplicht. Je kan je gewoon inschrijven voor bepaalde dingen”*. Respondent a1 vult aan: *“Maar in de functioneringsgesprekken kunnen er natuurlijk wel verplichtingen bij komen”*. De vrijblijvendheid van het aanbod wordt in twijfel getrokken, met respondent a13 die stelt: *“Het kan echt niet meer zo zijn dat je topambtenaar bent en niet gebruik hoeft te maken van het ontwikkelaanbod”*, en respondent a14 die benadrukt: *“Bijscholing hoort er gewoon bij en daar mag je best een hoge standaard in scheppen”*. Er is consensus over het nut van een verplicht basiscurriculum voor publieke leiders, zoals respondent d12 suggereert: *“Het moet niet te vrijblijvend zijn. Je zou een soort standaard curriculum wel verplicht moeten maken met daarin bijvoorbeeld ambtelijke professionaliteit”*. Respondent a13 haalt de Franse ambtelijke vakschool, de ENA, aan als voorbeeld, maar benadrukt dat dit niet één-op-één naar Nederland gekopieerd moet worden. Ondanks de steun voor een basiscurriculum, uit respondent a3 bezorgdheid over verplichte opleidingen: *“Toch moet je per individu kijken of dit toegevoegde waarde heeft. Ik heb toch echt weerstand tegen verplichte opleidingen”*. Bovenstaande illustreert dat de ABD een rol heeft te nemen in het meer verplichten van opleidingen, maar daarbij wel oog moet houden voor de context van publiek leiders.

Respondenten zijn echter verdeeld over de inhoud van het ontwikkelaanbod. Respondent d8 merkt op: *“Ons aanbod is sterk veranderd. Het is meer, passender. En het sluit beter aan bij wat er nodig is”*. Respondent a10 waardeert specifiek het kandidatenprogramma: *“Het was heel erg op waarde en op leiderschap. Ik was heel erg positief over de inhoud van het kandidatenprogramma”*. Echter, respondent a5 ziet ruimte voor verbetering: *“De ABD kan nog veel winnen, sowieso in de pluraliteit die ze aanbieden, bijvoorbeeld in het kandidatenprogramma”*. Sommige publieke leiders twijfelen aan de noodzaak en nut van opleidingen. Respondent a10 zegt: *“Ik heb er niet zo veel behoefte aan. Ik geloof niet echt in opleidingen voor mijn eigen leiderschap. Het gaat mij als publiek leider niet per se om skills, maar meer om waarde gedreven zijn.”* Respondent a5 benadrukt dat maatschappelijke impact niet zit in de inhoud van opleidingen, maar meer in de opgave zelf: *“Ik merk weinig in opleidingen van maatschappelijke impact. Het moet vooral in de opgave zitten waar je mee te maken hebt.”*

In het ontwikkelaanbod van DGABD is er impliciete aandacht voor maatschappelijke impact en partnerschap. Respondent d9 merkt op: *“Ik denk dat je in sommige programma's het er heel duidelijk in terug ziet en sommige wat minder en dat is logisch denk ik”*. Respondent d2 bevestigt dat maatschappelijk partnerschap een specifieke rol speelt: *“Maatschappelijk partnerschap zit in ons*

ontwikkelaanbod. We hadden pas talentontwikkeling met vaste onderdelen, wat gaat over naar buiten treden, perspectieven naar binnen halen". Respondent d7 geeft aan dat de benodigde competenties voor maatschappelijke impact en partnerschap niet altijd expliciet zijn: *"Er is niet alleen maar een opleiding daarop ofzo. Zo werkt het niet. De basis is de visie op publiek leiderschap en daar hebben we ons aanbod op toegesneden"*. De visie op publiek leiderschap is fundamenteel voor het ontwikkelaanbod, zoals respondent d2 stelt: *"De visie komt terug in ons primaire proces. Het is een kader en richtingwijzer voor ons, ook in het ontwikkelaanbod."*

4.6.1 Deelconclusie

Het ontwikkelaanbod van DGABD is niet verplicht. Toch zijn bijna alle respondenten het erover eens dat enige vorm van verplichting moet komen, bijvoorbeeld in de vorm van een basiscurriculum. Tegelijkertijd zien sommige publieke leiders geen meerwaarde in opleidingen, maar gaat het vooral om de opgave die er ligt. Maatschappelijke impact maak je in de opgave, niet met opleidingen. Het realiseren van maatschappelijke impact met in het bijzonder maatschappelijk partnerschap zit impliciet verweven in het ontwikkelaanbod. De visie op publiek leiderschap is hierbij leidend en staat aan de basis staat van het primaire proces.

4.7 Het belang van strategisch personeelsbeleid

De groei van de ABD-doelgroep heeft geleid tot een aangepaste aanpak van DGABD, met een focus op succession planning. Respondent d11 merkt op: *"je ziet dat de ABD-doelgroep steeds groter is geworden"*. Er wordt door DGABD steeds meer gebruik van gemaakt, waar zowel medewerkers als publieke leiders positief gestemd over zijn. Zo zegt respondent a1: *"Succession planning helpt goed bij heel moeilijk vervulbare plekken"*. Echter, respondent d15 uit zorgen over het gebrek aan visie en persoonlijke aandacht: *"Ik mis een visie op ons als leiders. Ze kennen ons ook niet. Ik word nooit door de ABD gebeld. Het is gewoon niet meer behapbaar"*. Dit illustreert de mening van meerdere respondenten, die oproepen om, gezien de groter wordende doelgroep, meer strategisch personeelsbeleid te voeren.

Respondent a13 verbindt strategisch personeelsbeleid met het rapport van de visitatiecommissie (NSOB, 2024): *"Hier ligt de verbinding met de visitatiecommissie. Als het gaat om wat de ABD kan doen qua strategisch personeelsbeleid, dan denk ik dat hier nog een veld braak ligt"*. Respondent a13 ziet ook een rol voor dit beleid in de relatie tussen de drie rollen van een publiek leider en de maatschappelijke impact: *"Ik denk dat de ABD te weinig bezig is met het structureel beter maken van de Rijksdienst, maar vooral bezig is met het vullen van functies"*. Respondent a14 uit hier zorgen over: *"de ABD is vooral bezig met de top en niet met de rest van de Rijksoverheid"*. Respondent a14 benadrukt het belang van talentontwikkeling en doorstroommogelijkheden: *"Je moet als ABD zorgen dat je aan talentontwikkeling in alle lagen van de overheid doet. Dat gebeurt nu niet. Er zijn talentvolle mensen die niet doorstromen naar de hogere schalen"*. Respondent a15 ziet strategisch personeelsbeleid als een

middel voor maatschappelijke impact: *“De ABD moet gaan matchen op maatschappelijke impact. De top van de Rijksoverheid is totaal geen afspiegeling van de maatschappij”*. Het valt op dat vooral publieke leiders het belang van strategisch personeelsbeleid binnen alle lagen van de overheid benadrukken, terwijl DGABD-medewerkers zich richten op succession planning binnen de ABD-doelgroep.

4.7.1 Deelconclusie

Het is opvallend dat medewerkers in de interviews ingaan op succession planning (opvolging) voor topambtenaren, terwijl publieke leiders waarde hechten aan strategisch personeelsbeleid op alle niveaus binnen de Rijksoverheid. Hoewel succession planning kan bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact doordat het een gestructureerde en proactieve benadering biedt voor het identificeren en ontwikkelen van toekomstige leiders binnen de organisatie, kan strategisch personeelsbeleid eveneens een significante bijdrage leveren. Deze bevindingen komen overeen met de aanbevelingen van de visitatiecommissie van de NSOB (2024).

4.8 Algehele conclusie

In deze paragraaf zal inzichtelijk worden gemaakt hoe bovenstaande resultaten zich verhouden tot het conceptueel model. De verkregen data uit de interviews lijken te ondersteunen dat de variabele ‘versterkte positie’ van DGABD een positief effect heeft op maatschappelijke impact. De variabele ‘extern gerichte competenties’ lijkt ook een positief effect te hebben. Zoals verwacht vanuit de theorie leidt de variabele ‘nadruk op managementcompetenties’ tot een negatief effect. Echter, lijkt het wel zo te zijn er nu niet enkel gekeken wordt door DGABD naar managementcompetenties, maar speelt het hedendaags nog wel een rol in het zoeken van een geschikte kandidaat voor een ABD-functie. Ook de variabelen ‘transformationeel leiderschap’ en ‘integratief publiek leiderschap’ lijken, door middel van de verkregen data, een positief effect te hebben op maatschappelijke impact. Dit is tevens in lijn met de theoretische verwachting. ‘Dienend leiderschap’ is geen variabele uit het conceptueel, maar er is wel gebleken dat de toepassing van dit type leiderschap een positief effect lijkt te hebben op maatschappelijke impact.

H5 Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk heeft als doel om de belangrijkste bevindingen uit de empirie te relateren aan de theorie. Daaruit volgt beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Daarna zullen er aanbevelingen besproken worden. Ten slotte eindigt dit hoofdstuk met de discussie, waar gereflecteerd wordt op het nut van dit onderzoek.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt hoe de ABD kan bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact. Met een kwalitatieve benadering werd antwoord gezocht op de vraag: *“Hoe kan de inrichting van de Algemene Bestuursdienst bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap?”* Uit de analyse kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken. De ABD is sinds haar oprichting door verschillende fasen gegaan, wat mede haar doelstellingen heeft beïnvloed. DGABD streeft ernaar publieke leiders te transformeren tot maatschappelijk partners die samenwerken, integer zijn en openstaan voor diverse perspectieven. De interviews ondersteunen dit en met name de groeiende rol van maatschappelijk partner binnen de drie rollen van publieke leiders.

De vraag waarom de ABD nu streeft naar maatschappelijke impact door leiderschap is te beantwoorden door aan te geven dat ambtelijk topmanagement steeds meer in het teken is komen te staan van verbinding tussen departementen, politiek en samenleving. Beleid met ramen en deuren dicht is verleden tijd, maar de ABD kijkt nu vooral naar de opgave die er ligt. Een wezenlijk argument waarom de ABD zich nu inzet voor maatschappelijke impact door leiderschap, is het bewustzijn dat aanpassing van publieke leiders aan de context van belang is, zowel in het selectieproces als in het ontwikkelaanbod.

Als het gaat over kritische succesfactoren voor maatschappelijke impact door leiderschap, staat maatschappelijk partnerschap aan de basis. Wel laten resultaten zien dat de rolverdeling tussen drie rollen van publieke leiders in balans moet zijn. Ook is een goede mix tussen managementvaardigheden, inhoudelijke expertise, visie en samenwerking over organisatiegrenzen van belang (’t Hart, et al., 2023). Een balans hiertussen zorgt voor een publiek leider die, afhankelijk van de opgave, een afweging kan maken op welke manier maatschappelijke impact door leiderschap bereikt kan worden.

Om maatschappelijke impact door leiderschap te bereiken onderneemt DGABD verschillende activiteiten. Allereerst is in het ontwikkelaanbod direct en indirect aandacht voor deze manier van leidinggeven. Dit ontwikkelaanbod is gaandeweg ook meer toegespitst op het realiseren van maatschappelijke impact. Ook organiseert DGABD een kandidatenprogramma voor potentieel directeuren alsook een programma voor potentiële kandidaten van de topmanagementgroep. In deze programma’s is aandacht voor maatschappelijke impact met in het bijzonder maatschappelijk partnerschap. Ten slotte zet DGABD zich ook in voor succession planning, dat wil zeggen opvolgingsplanning. Het is echter wel onduidelijk gebleven of dit bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke impact.

Zowel de literatuur (Kruyen & Van Genugten, 2020; Denhardt & Denhardt, 2000) als de empirie bevestigen dat werving en selectie cruciaal zijn voor het realiseren van maatschappelijke impact. DGABD, verantwoordelijk hiervoor binnen de ABD, kan sturen op deze impact, maar stuit op beperkingen vanwege de beslissingsbevoegdheid van de vacaturehouder. Dit belemmert de volledige verwezenlijking van maatschappelijke impact. Een sterkere positie van DGABD, inclusief een procedure bij meningsverschillen over kandidaten, zou dit verbeteren. Publieke leiders benadrukken daarnaast het belang van strategisch personeelsbeleid, waarbij DGABD al inzet op succession planning. Uitbreiding hiervan naar alle overheidslagen van de Rijksoverheid zou de maatschappelijke impact verder versterken volgens de publieke leiders.

De theorie toont aan dat transformationeel en integratief publiek leiderschap essentieel zijn voor maatschappelijke impact (Morse, 2010; Van Wart & Medina, 2023; Wright & Pandey, 2010). Respondenten bevestigen deze competenties als noodzakelijk voor publieke leiders in een complexe samenleving. De ABD stuit echter op beperkingen doordat het ontwikkelaanbod van DGABD vrijwillig is, wat de effectiviteit vermindert. Een verplicht ontwikkelaanbod zou DGABD in staat stellen om transformationeel en integratief leiderschap te bevorderen en een betere balans tussen de rollen van manager, politiek adviseur en maatschappelijk partner te creëren. Maatschappelijk partnerschap, dat aan de basis staat van maatschappelijke impact (NSOB, 2024), krijgt momenteel te weinig aandacht en zou hierdoor versterkt worden.

Hoewel DGABD in de beginjaren vooral selecteerde op managementcompetenties en ‘Haagse ervaring’, laat de literatuur zien dat dit suboptimaal is om maatschappelijke impact door leiderschap te realiseren (Geuijen et al., 2017; Noordegraaf et al., 2022). Daarentegen zou volgens de literatuur de nadruk op extern georiënteerde competenties juist bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact (Hondegheem & Van der Meulen, 2000; Kruyen & Van Genugten, 2020). Uit dit onderzoek is gebleken dat de DGABD juist stuur op een mix tussen managementcompetenties, Haagse ervaring en extern georiënteerde competenties, afhankelijk van de opgave die er ligt. Hoewel de ABD zich vooral richt op de publieke leiders die hoog in de verticale ladder van een departement hun functie vervullen, blijft inhoudelijk expertise ook onverminderd belangrijk. De bewindspersoon verwacht namelijk inhoudelijke sparringpartners en het is van belang dat DGABD selecteert op een mix van inhoud en managementvaardigheden.

5.2 Aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek geven een goed beeld van de mogelijke veranderpunten binnen de inrichting van de ABD om meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren. Voor de ABD zijn daarom enkele aanbevelingen te geven. Ten eerste geven de resultaten een goed beeld van de nadrukkelijke vraag om een versterkte positie van DGABD in het selectieproces. Door, in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), DGABD een versterkte positie toe te wijzen kan er meer gestuurd worden op maatschappelijk impact. Dit zou vorm kunnen

krijgen door zowel vacaturehouder als DGABD stemrecht te geven voor een bepaalde kandidaat. Tegelijkertijd kan dit leiden tot meer schuring tussen de vacaturehouder en DGABD. Daarom is het van belang om als DGABD, in samenwerking met bijvoorbeeld het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO), hier op voorbereid te zijn en een procedure op te stellen indien DGABD en de vacaturehouder het niet eens zijn over de functievervulling. Een dergelijke procedure kan bijvoorbeeld een rol geven aan de Directeur-Generaal ABD die uiteindelijk beslist over welke kandidaat het meest geschikt is voor de functie.

Ten tweede benadrukken de resultaten het belang van een verplichting om het ontwikkelaanbod te volgen. Momenteel is het aanbod van DGABD vrijwillig, terwijl zowel medewerkers als publieke leiders waarde hechten aan een minimale basis van bijscholing. Dit kan gerealiseerd worden via een basiscurriculum voor topambtenaren, afgestemd op hun functie. Een dergelijk curriculum bevordert kennisbehoud, stimuleert voortdurende educatie onder publieke leiders en stelt DGABD in staat om gericht maatschappelijke impact te realiseren. Samen met publieke leiders kan DGABD vaststellen welke onderwerpen verplicht in het curriculum moeten worden opgenomen. Bij sollicitaties voor topfuncties moet worden aangegeven dat dit verplichte basiscurriculum een essentieel onderdeel is van het leiderschap.

Een derde aanbeveling voor DGABD en publieke leiders betreft het vergroten van de aandacht voor de balans tussen de verschillende rollen van een publiek leider tijdens werving, selectie en functievervulling. Het maatschappelijk partnerschap, essentieel voor maatschappelijke impact, krijgt minder aandacht dan de rollen van politiek adviseur en manager. Door expliciet aandacht te besteden aan deze balans tijdens werving en selectie, kan zowel bewustwording als effectievere sturing op maatschappelijke impact worden bevorderd. Dit kan worden bereikt door DGABD per functie of opgave de verhouding tussen de drie rollen te inventariseren en dit te bespreken tijdens sollicitaties. Daarnaast kan een feedbackloop worden geïmplementeerd, waarbij de rolverhouding niet alleen tijdens sollicitaties maar ook in functioneringsgesprekken aan bod komt. DGABD krijgt hierdoor in beeld waar de knelpunten voor publieke leiders zitten, wat betreft de verhouding tussen drie rollen.

Uit de resultaten blijkt dat strategisch personeelsbeleid, gericht op alle lagen van de Rijksoverheid en niet alleen op ABD-topmanagement, maatschappelijke impact kan vergroten. Respondenten vragen om een bredere benadering binnen de Rijksdienst, wat zowel doorstroming als maatschappelijke impact en een evenwichtiger rolverdeling van publieke leiders bevordert. Het ministerie van BZK past dit toe via Kwaliteitsraamwerken, wat effectief blijkt voor het werven van gespecialiseerd personeel (Rijksoverheid, 2024). Deze aanpak kan worden uitgebreid naar andere sectoren. Daarom is de aanbeveling niet alleen voor DGABD, maar ook specifiek voor het ministerie van BZK. Strategisch personeelsbeleid moet worden geïntegreerd in werving, selectie en loopbaanontwikkeling, met een centrale rol voor de balans tussen politiek adviseur, manager en maatschappelijk partner. Dit bevordert maatschappelijke impact en versterkt de Rijksdienst.

5.3 Discussie

Dit onderzoek biedt inzicht in hoe de inrichting van de ABD kan bijdragen aan maatschappelijke impact. De NSOB-visitatiecommissie (2024) concludeerde dat een versterkte positie van de DGABD noodzakelijk is voor blijvende impact. Dit onderzoek bevestigt die conclusie en biedt nieuwe inzichten. Zo blijkt dienend leiderschap essentieel voor maatschappelijke impact, hoewel het niet in het conceptuele model voorkwam. Daarnaast is de balans tussen de drie rollen van publieke leiders in de praktijk moeilijk te managen. Het conceptuele model blijft gelden, maar kan worden aangevuld met variabelen voor dienend leiderschap en de rollen van publieke leiders.

Dit onderzoek vult de bestaande literatuur aan door te focussen op de recente fase van de ABD en het realiseren van maatschappelijke impact. Het is wetenschappelijk relevant door het gebrek aan literatuur over deze fase. Maatschappelijke impact vereist specifieke leiderschapsgedragingen en -competenties, en mogelijk een veranderende rol van de ABD (Belloir & van den Berg, 2020; Knies, Borst, Leisink, & Farndale, 2022). Dit onderzoek toont aan dat transformationeel, integratief publiek en dienend leiderschap bijdragen aan maatschappelijke impact, en benadrukt de noodzaak om de positie van DGABD te versterken. De maatschappelijke relevantie ligt in het belang van een overheid die dicht bij de maatschappij staat. Dit onderzoek onderstreept dit belang en toont aan dat blijvende inzet nodig is om de relatie tussen overheid en burger te versterken.

Dit onderzoek is methodologisch sterk door interviews met medewerkers van DGABD en publieke leiders, waardoor een alomvattend beeld ontstaat van de ABD in relatie tot maatschappelijke impact en eenzijdige perspectieven worden vermeden. Het onderzoek heeft echter tekortkomingen; een uniforme interviewhandleiding bleek suboptimaal vanwege verschillende expertises en rollen van respondenten en daardoor niet over alle onderwerpen uit de interviewhandleiding iets konden zeggen. Dit kan worden verbeterd door verschillende handleidingen te gebruiken die beter aansluiten bij de diverse respondentengroepen. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op dienend leiderschap en de balans tussen rollen van publieke leiders, om te begrijpen hoe deze bijdragen aan maatschappelijke impact. Dit kan worden onderzocht met kwalitatieve diepte-interviews of een Rijksbrede enquête om de externe validiteit te optimaliseren.

Het onderzoek laat zien dat er aanbevelingen zijn te richten aan de ABD en aan de bredere Rijksoverheid om in het kader van maatschappelijk partnerschap en maatschappelijke gerichtheid meer impact te realiseren. Wat betreft de toekomst van de ABD is evident dat deze Rijksdienst een significante bijdrage levert aan het realiseren van ambtelijk topmanagement. Tegelijkertijd betekent dit wel dat er continue verbetering en aanpassing noodzakelijk is om blijvend te voldoen aan behoeften vanuit de politiek, ambtenarij en samenleving. Het is derhalve niet de vraag óf de ABD toekomst heeft, maar op welke manier de toekomst van de ABD het meest impactvol is. Een relevant gegeven is de voorgenomen reductie van het ambtenarenapparaat, wat per definitie gevolgen zal hebben voor de ABD.

Literatuurlijst

- Algemene Bestuursdienst (2016). *Visie op publiek leiderschap*. Opgehaald van Algemene Bestuursdienst: <https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap>
- Algemene Bestuursdienst (2023). *Vincent Roozen secretaris-generaal BZK*. Opgehaald van Website van ABD: <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/nieuws/2023/11/24/vincent-roozen-secretaris-generaal-bzk>
- Algemene Bestuursdienst (2024). *Wat is de Algemene Bestuursdienst?* Opgehaald van Website van Algemene Bestuursdienst: <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/algemene-bestuursdienst>
- Algemene Bestuursdienst (z.d.). *De rijksbrede visie op publiek leiderschap*. Opgehaald van Algemene Bestuursdienst: <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/wat-verwacht-de-rijkssoeverheid-van-een-publiek-leider/de-rijksbrede-visie-op-publiek-leiderschap>
- Algemene Bestuursdienst. (2023). *Kennisrijk samenwerken; verkenning Rijksbrede kennisfunctie*. Den Haag: ADBtopconsult.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage AU.
- Belloir, A., & van den Berg, C. (2020). Functional Politicization in the Dutch Senior Civil Service: Evidence from Longitudinal Surveys and Qualitative Research. *The Nispacee Journal of Public Administration and Policy*, pp. 49-73.
- Boyatzis, A. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley.
- Campbell, J. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 277-299.
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Service Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 549-559.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., & Van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 621-639.
- Hondeghem, A., & Van der Meulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, pp. 342-353.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, pp. 3-19.
- Horton, S. (2000). The competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, pp. 306-318.
- Knies, E., Borst, R., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human resource management journal*, 799-825.
- Kruyen, P., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 118-140.

- Leisink, P., Borst, R., Knies, E., & Battista, V. (2021). Human resource management in a public-sector context. In E. Parry, M. Morley, & C. Brewster, *Handbook of contextual human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer-Sahling, J.H. (2009). Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU accession. *Sigma Paper*.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University press.
- Morse, R. S. (2010). Integrative Public Leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 231-245.
- Noordegraaf, M., & van Dorp, E.-J. (2022). Vernieuwing van vakmanschap. *Bestuurskunde*, pp. 25-34.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M.-J., Harten, J. v., Dorp, E. v., & Slothouwer, M. (2020). *Kwaliteit van mobiliteit*. Utrecht: USBO advies.
- NSOB. (2024). *Ambtelijk leiderschap met impact*. Den Haag: NSOB.
- OESO. (2020). Leadership for a High Performing Public Service. Towards a Senior Civil Service System in OECD Countries.
- Rijksoverheid. (2024). *Algemene Bestuursdienst*. Opgehaald van Website van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/organisatie/organogram/algemene-bestuursdienst>
- Rijksoverheid. (2024). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023*. Opgehaald van Website van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2024/05/15/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2023>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2023). *Roep om een overheid die verantwoordelijkheid neemt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Steen, T., & Van der Meer, F. (2011). Public Service bargains in Dutch top civil service. *Public Policy and Administration*, pp. 209-232.
- 't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager*. Opgehaald van <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/ambtelijk-vakmanschap-30>
- 't Hart, P., & Wille, A. (2006, februari 10). Ministers and Top Officials in the Dutch Core Executive: Living Together, Growing Apart? *Public Administration*, pp. 121-146.
- 't Hart, P., Bokhorst, M., Engbersen, G., van Duijnen, M., de Jonge, A., & Tiemeijer, W. (2023, 12 7). *Deskundigheid als koopwaar. Ervaringen met inhuur van expertise door overheden*. Opgehaald van WRR: <https://www.wrr.nl/adviesprojecten/de-deskundige-overheid/documenten/working-papers/2023/12/07/deskundigheid-als-koopwaar>
- van den Berg, C., Ferwerda, M., & Cartens, E. (2019). *Een toekomstbestendige topmanagementgroep: Naar een groter aantal beschikbare kandidaten*. Den Haag.
- Van der Meer, F. (2004). Dutch government reform and the quest for political control. *Public Administration*.
- Van der Meer, F., & Toonen, T. (2005). Competency Management and Civil Service professionalism in Dutch Central Government. *Public Administration*, pp. 839-852.

- Van der Steen, T., & Van der Meer, F. (2007). Dutch Civil Service Leadership torn between managerial and policy oriented leadership roles. *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*.
- Van Thiel, S. (2013). Managerialism and politicisation in the Dutch civil service. In *Civil Servants and politics* (pp. 90-107). London: Palgrave Macmillan UK.
- Van Wart, M., & Medina, P. (2023). Leadership in Public and Nonprofit organizations. An Introduction.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Wright, B., & Pandey, S. (2010). Transformational leadership in the public sector: does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, 75-89.

Bijlage A: Interviewhandleiding

Instructies:

- Respondent welkom heten en bedanken voor tijd en aanwezigheid. Benoemen dat het interview ongeveer een uur zal duren;
- Opening: kort voorstellen en doel van het onderzoek noemen – inzichtelijk maken hoe de ABD bijdraagt en kan bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke impact door leiderschap en het zijn van maatschappelijk partner;
- Informed consent form noemen. Gaat de respondent hiermee akkoord?

Kennismaking met respondent:

1. Wat is uw functie?
2. In welke hoedanigheid bent u bekend met de Algemene Bestuursdienst?

De inrichting van de ABD:

3. Hoe beoordeelt u de positionering van in het werving- en selectieproces van managers binnen de Rijksoverheid?
4. De ABD is sinds de oprichting in 1995 in taak-, samen- en doelstelling veranderd. Kunt u in uw eigen woorden vertellen op welke manier volgens u de ABD veranderd is?
5. De ABD heeft onder andere als doelstelling om maatschappelijke partner te zijn, waarbij er niet een ideaaltypische leider bestaat, maar leiders voldoen aan kernkwaliteiten zoals samenwerken, integer werken en het vermogen om reflectief te zijn. In hoeverre herkent u uw manier van leiderschap in deze doelstelling?

Maatschappelijke impact door leiderschap:

6. Welke competenties acht u essentieel voor het goed kunnen vervullen van uw functie en in hoeverre draagt de ABD bij aan het invullen van deze competenties?
7. In hoeverre zijn de essentiële competenties veranderd door de tijd heen?
8. Wat is er volgens u nodig om maatschappelijke impact door leiderschap te realiseren?
9. In hoeverre wordt in opleidingsprogramma's e.d. vanuit de ABD het bereiken van maatschappelijke impact gestimuleerd en gefaciliteerd?
10. In hoeverre was in het selectieproces aandacht voor het bereiken van maatschappelijke impact?
11. Zijn er nog dingen die u graag kwijt wil?

Zo niet, dan zijn we hierbij aan het einde gekomen van het interview. De antwoorden zullen gebruikt worden voor de resultaten van het onderzoek en zullen zoals eerder aangegeven anoniem verwerkt worden. Dank voor uw tijd en aanwezigheid.

Bijlage B: Coderingsschema

Open codes		Axiale codes	Typologieën
ABD heeft goed ontwikkelaanbod	Geen behoefte aan ontwikkelaanbod ABD	Aanbod voor trainingen over personeelsontwikkeling	Positie van DGABD
Geloofd niet in opleidingen voor leiderschap	Kandidatenprogramma is niet representatief		
Positief over inhoud van kandidatenprogramma			
Begeleiding bij vacatures	Carrière-technische dingen liggen bij de ABD	Beschikbaarheid loopbaanbegeleiding en evaluatie	
Individuele begeleiding is armoedig	Twee functioneringsgesprekken per jaar		
ABD kan niet alleen leeraanbod ontwikkelen	Niet alleen ABD heeft rol, ook politiek en ministerie	Organiseren van leiderschapstrainingen	
Werving en selectie lijkt belangrijker dan het ontwikkelaanbod			
Sanctie opleggen als je niet gebruik maakt van ontwikkelaanbod	Verplicht ontwikkelaanbod creëren om basis te kweken	Mate waarin medewerkers meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten	
Ontwikkelaanbod is nu niet verplicht			
ABD heeft geen zicht op publiek leiders	ABD is in de kern niet veranderd	Mate van tevredenheid over ondersteunende positie van DGABD	
ABD moet mensen kunnen plaatsen	ABD moet niet politiek zijn, maar meer gericht op maatschappelijk belang		
ABD te weinig bezig met structureel beter maken van Rijksdienst	Geen last dat DGABD niet beslissend is		
Mist aan goede mentaliteit bij zittende macht			
Procedure opstellen voor meer sturing van DGABD	SG en DGABD vullen elkaar aan		
Vacaturehouder selecteert zelf	Vacaturehouders moeten ruimte bieden aan nieuwelingen		
ABD alleen nodig bij sollicitatie	DGABD maakt een voorselectie		
DGABD was vaak gericht op individuele match		Evaluatie van de positie van DGABD	
DGABD is sturend	DGABD is expert die expertise inbrengt		
Nieuwe bestuurscultuur moet op de weg van B	DGABD loopt goed procedures door	Mate van samenwerking tussen DGABD en de vacaturehouders	
DGABD stuurt op diversiteit	DGABD zit naast en tegenover vacaturehouder		
Er wordt genoeg genomen met de status quo	Samenspraak en tegenspraak		
Graag meer tijd voor externe oriëntatie	Uitvoering ondergeschikt aan beleid	Aanwezigheid van externe competenties in leerdoelen en doelstellingen ABD	Nadruk op extern georiënteerde competenties
DGABD doet weinig voor maatschappelijke impact	Herkenning van het maken van maatschappelijke impact		

ABD moet norm stellen voor maatschappelijk partnerschap		Hoeveelheid aandacht in ontwikkelprogramma's op dergelijke competenties		
Spanningsveld tussen management en inhoudelijke expertise in programma's	Afstand nemen van hiërarchisch verband in Den Haag	Mate waarin managers moeten voldoen aan managementcompetenties	Nadruk op management-competenties	
Competentie om comfort te bieden aan bewindspersoon	Vroeger veel gestuurd op politiek-bestuurlijke gevoeligheid			
Balans tussen inhoud en Haagse ervaring	Competentie van weerstand geven tegen politiek			Aanwezigheid van managementcompetenties in leerdoelen en doelstellingen van ABD
Mensen van buiten het Rijk overleven niet	Mobiliteit als doel in plaats van middel			Evaluatie in hoeverre 'Haagse ervaring' bijdraagt aan werkzaamheden in ABD
Moeilijk om mensen buiten het Rijk te werven				
ABD moet challenges op opgaves	ABD'er moet zonder oordeel kunnen luisteren	Aanwezigheid van transformationeel leiderschap in leerdoelen en doelstellingen van ABD	Toepassing van transformationeel leiderschap	
TMG'er moet de koers uitzetten	Competentie van balans tussen resultaten en verbinding			
Competentie van verantwoordelijkheid nemen in principes	Leider moet overtuigingskracht hebben			
Medewerkers in staat stellen	Leiders moeten richting geven aan de organisatie			
Stimuleren van medewerkers	Visie creëren over wat wel en niet binnen de organisatie kan			
Bespreken van opgave bij sollicitatie	Doelstellingen ABD spelen rol tijdens sollicitatie			
ABD focust veel op context	Context voor functie is belangrijk	Mate waarin transformationeel leiderschap besproken wordt in sollicitatiegesprekken		
Maatschappelijke impact mist bij werving en selectie				
ABD geeft ruimte voor maatschappelijk partnerschap	ABD stuurt in KP niet op maatschappelijk partnerschap	Mate waarin leiders door ABD gefaciliteerd worden om over organisatiegrenzen te werken	Toepassing van integratief publiek leiderschap	
Diepe wens om maatschappelijk partner te zijn	Geen beleid meer met ramen en deuren dicht			
Veel goede intenties voor maatschappelijke impact bij ABD	Verschil tussen Haagse en maatschappelijke biotoop			
Inhoudelijke expertise bouw je op	Inhoudelijk expertise niet onderschatten	Aandacht voor integratief publiek leiderschap bij ontwikkelprogramma's		
Maatschappelijk partner in vacatureteksten	ABD moet inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen	Aanwezigheid van integratief publiek leiderschap in leerdoelen en doelstellingen ABD		
Competentie dat iemand openstaat voor andere perspectieven	Competentie van gelijkwaardigheid			

Maatschappelijke impact is afhankelijk van individuen	Maatschappelijk partnerschap heeft met dynamiek van functie te maken	In welke mate de ABD faciliteert om alle belanghebbenden te betrekken bij besluitvorming	Maatschappelijke impact door leiderschap
ABD moet gaan sturen op publieke waarden	Verandering NPM naar de aandacht voor publieke waarden	Aandacht voor het zijn van publiek waardendrager in vacatureteksten ABD	
Je moet sparringpartner van bewindspersoon zijn	Inhoudelijke expertise versus brede kijk op ministeries	Het belang van inhoudelijke kennis	Schakelen tussen verschillende rollen als publiek leider
Leiders op kennis en kunde wegen	Bewindspersoon wil inhoudelijk geadviseerd worden		
ABD moet meer nadenken over verhouding tussen rollen	Doorgeschoten dienstbaarheid aan ministers bij DG's en SG's		
Hoe hoger in organisatie, hoe meer politieke druk	Werken in buitenwereld delft het onderspit	Wrijving tussen rollen van publiek leider	
Rollen van publiek leider schuren	Topambtenaren moeten minder over zich heen krijgen		
Ambtenaren lopen tegen politiek-ambtelijke verhoudingen aan	Iedere rol vraagt om maatschappelijk partnerschap		
Maatschappelijk partnerschap geeft onzekerheid	Ambtenaren hebben moeite met controleverlies		
Competentie van reflectievermogen	Dienend leiderschap	Aandacht voor dienend leiderschap	Strategische plaatsing
Maatschappelijk partnerschap leidt tot verbinding	Mensen buiten het Rijk zijn niet gewend om dienend te zijn		
Bij interimopdrachten is er meer diversiteit	Nadenken over toekomst van ambtenaren	Het voeren van strategisch personeelsbeleid	
ABD moet zich ook meer richten op schalen 15	Strategisch personeelsbeleid voeren		
Succession planning	Weinig publieke leiders van buiten het Rijk		

Bijlage C: Informed consent formulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Hoe realiseert de ABD maatschappelijke impact?'

Onder begeleiding van Sandra van Thiel onderzoekt Joël Methorst hoe de ABD maatschappelijke impact door leiderschap realiseert. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Joël is benieuwd naar *uw mening* over het realiseren van maatschappelijke impact. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

- Waarom dit onderzoek?** De Algemene Bestuursdienst is sinds de oprichting in 1995 door verschillende fases heengegaan. Nu zit het in de fase van maatschappelijke impact door leiderschap. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe de ABD bijdraagt aan deze doelstelling en hoe hier binnen de ABD naar gekeken wordt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloop** U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview.
- Vertrouwelijkheid** Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stageorganisatie van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.
Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.
In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonnen naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
- Vrijwilligheid** U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Joël Methorst achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.
Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.
Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Joël Methorst via w.methorst@tweedekamer.nl of +31 6 25526558
- Dataopslag** In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.
De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
- Indienen van een vraag of klacht** Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Joël Methorst via w.methorst@tweedekamer.nl of +31 6 25526558. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen. | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluidopnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Joël Methorst

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage D:

De verdeling van de respondentnummers en de bijbehorende functie is in de volgende tabel gerandomiseerd weergegeven.

Respondentnummer	Functie
Respondent 1	MD-consultant DGABD
Respondent 2	Algemeen Directeur
Respondent 3	MD-consultant DGABD
Respondent 4	Directeur-Generaal
Respondent 5	Beleidsadviseur DGABD
Respondent 6	Inspecteur-Generaal
Respondent 7	Directeur
Respondent 8	Hoofdinspecteur Inspectie
Respondent 9	Kandidaat kandidatenprogramma ABD
Respondent 10	Consultant ABD interim
Respondent 11	Directeur
Respondent 12	Consultant ABD interim
Respondent 13	Beleidsadviseur DGABD
Respondent 14	MD-consultant DGABD
Respondent 15	Secretaris-Generaal