



Ministerie van Justitie en Veiligheid

JenV **ACADEMIE**

Visie en Werkwijze

Inhoud

Voorwoord	3
1. De JenV Academie	4
1.1 Ontwikkelingen vertalen naar toonaangevend leeraanbod	4
1.2 Onze werkwijze in een notendop	4
1.3 Onze kernwaarden	6
2. Onze werkwijze	7
2.1 Leeraanbod op verzoek vanuit de organisatie	7
2.2 Leeraanbod op ons eigen initiatief	7
2.3 Hoe komt ons leeraanbod tot stand?	7
2.3.1 Starten met impactanalyse	8
2.3.2 Vervolgens: ontwikkelen in co-creatie	9
2.3.3 Co-creatie via 'Werken in driehoeken'	9
2.4 Evalueren via impactonderzoek	10
2.4.1 Impactonderzoek: zo doen we dat	10
3. Leraanbod van de JenV Academie	11
3.1 Het basiscurriculum	11
3.3.1 Managementconferentie	11
3.3.2 JenV Summerschool	11
3.2 Het variabele curriculum	11
3.3 Maatwerkadvies	11
3.4 Leerveld Vakmanschap	12
3.4.1 De JenV-context: navigeren in een toenemende complexiteit	12
3.4.2 Professioneel je werk doen	12
3.4.3 Vakmanschap en de JenV Academie	12
3.4.4 Principes leeraanbod Vakmanschap	13
3.5 Leerveld Leiderschap en Organisatieontwikkeling	14
3.5.1 De JenV context: navigeren in een toenemende complexiteit	14
3.5.2 Visie op Publiek Leiderschap: van bepalen naar een gedeeld proces	14
3.5.3 Ontwikkelrichtingen Leiderschap en Organisatieontwikkeling	17
Bijlage: Bronnenlijst	18

Voorwoord

Een leven lang leren

Het is alweer even geleden. In 1960 koos de VN-organisatie Unesco ‘permanente educatie’ als uitgangspunt. Vrij vertaald: een leven lang leren. Het uitgangspunt is anno 2022 actueler dan ooit. De wereld is in beweging, met grote vraagstukken rond democratie & rechtstaat, geopolitiek, digitalisering, maatschappelijke verhoudingen – nationaal en internationaal –, en *last but not least* het klimaat. Onze kennis en vaardigheden zullen we bij moeten houden en op een hoger niveau brengen. We zullen onze werkwijzen en methoden moeten aanpassen aan de vraag vanuit de wereld om ons heen.

De JenV Academie heeft inmiddels binnen ons departement een mooie centrale plek ingenomen. In dit document wordt het fundament van de JenV Academie beschreven. Ook de ambities komen nadrukkelijk aan de orde. Die zijn hoog. En zo hoort het ook bij JenV. Succesvolle aanpak moeten we bijhouden en bijschaven. Nieuwe initiatieven moeten we individueel en met elkaar ontwikkelen. Zo blijven we een alerte organisatie.

De hedendaagse (JenV-) ambtenaar verlangt – als het goed is – naar permanente educatie. Je hele loopbaan op de automatische piloot vliegen, lukt niet. Daar komen ongelukken van. De Academie biedt verschillende cursussen, workshops en leergangen aan. Een kleine greep: Schrijven voor Ondersteuners, Spreken als er iets op het spel staat, Mondeling vragenuur: voorbereiden en doen. Kijk maar eens op de pagina in JenV Connect. Sommige cursussen zijn fysiek, andere digitaal, soms hybride.

Zelf heb ik in mijn werkzame leven talloze trainingen gevolgd. Daar word je niet alleen zelf rijker van, ook je omgeving. Ik zou zeggen: kijk of er iets naar je gading is. Wees nieuwsgierig, niet voor niets een van de belangrijkste eigenschappen om vooruit te komen! Probeer eens wat uit. Van mislukkingen leer je ook. Stel eens je eigen expertise ter beschikking, bijvoorbeeld in de JenV Summerschool.

Kortom, maak gebruik van het groeiende aanbod van onze JenV Academie. Is er iets dat je graag wilt leren en ook nuttig is van JenV, maar het zit niet in het aanbod, klop aan bij de collega’s van de Academie. Ook voor hen geldt het motto Een leven lang leren. Veel succes wanneer je je kennis en vaardigheden aanscherpt of aanvult. En vooral: veel plezier!

Dick Schoof

Secretaris-generaal ministerie van Justitie en Veiligheid

1. De JenV Academie

JenV werkt aan belangrijke maatschappelijke opgaven op de terreinen van recht, veiligheid en migratie. Dagelijks zetten veel medewerkers en leidinggevenden zich in om deze opgaven te realiseren. Dat doen zij vanuit vele, onder het ministerie opererende organisaties.

De ontwikkelingen op maatschappelijk terrein, in de strategische vraagstukken waar JenV voor staat en in de organisatie hebben invloed op de inzet van de medewerkers en het lerend vermogen van individu en organisatie. Die ontwikkelingen zijn leidend voor de samenstelling en inhoud van de leeractiviteiten van de JenV Academie.

1.1 Ontwikkelingen vertalen naar toonaangevend leeraanbod

De veranderende samenstelling van het personeel (medewerkers en leidinggevenden) in de JenV-organisatie vergt een actueel en toekomstbestendig curriculum. Ook de personele krapte van de komende jaren vraagt een solide basis van leeractiviteiten. Die moeten het personeel niet alleen 'boeien en binden' maar ook in staat stellen om zich te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te zijn. Passend bij de behoefte van de organisatie.

De JenV Academie zorgt voor de vertaling van de complexe maatschappelijke, strategische en organisatievraagstukken naar een toonaangevend leeraanbod. Aanbod waarvan alle JenV'ers gebruik kunnen maken zodat ze hun kennis, vaardigheden, reflectievermogen en innovatiekracht kunnen vergroten. Dit werkt motiverend en versterkt de betrokkenheid bij het werk en elkaar. Het helpt hen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en zoals gezegd, het vergroot de duurzame inzetbaarheid. Niet alleen medewerkers en leidinggevenden, maar ook teams, directies en organisatieonderdelen kunnen de JenV Academie inschakelen voor advies en maatwerk bij complexe leer- en ontwikkelvragen.

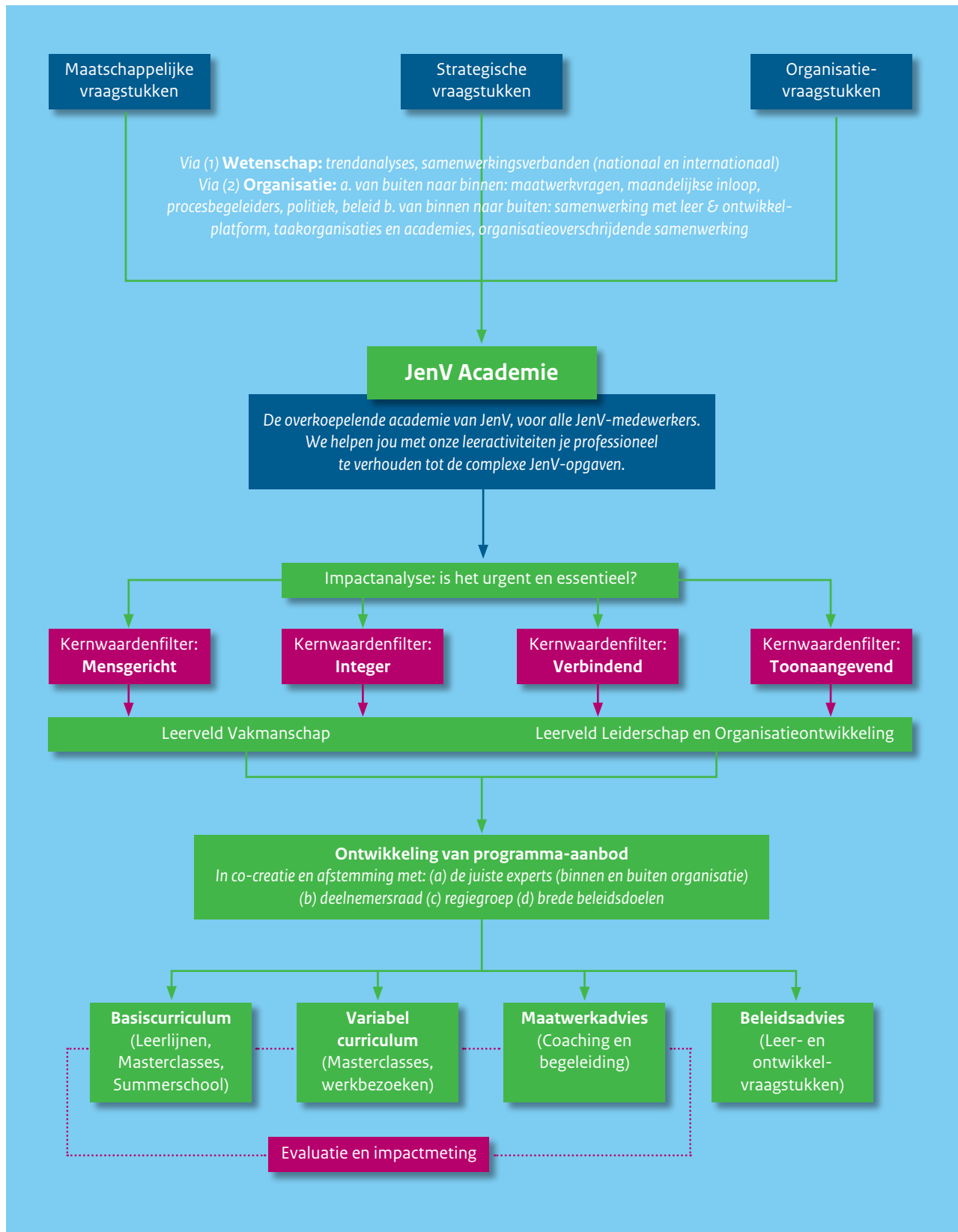
De voortdurende veranderingen en ontwikkelingen in en buiten JenV vragen dat wij als JenV Academie wendbaar zijn en meebewegen, en een fundamentele bijdrage leveren aan het werk van alle JenV'ers. Dit kerndocument beschrijft onze werkwijze, kernwaarden en organisatie. Het geeft beeld en richting aan de opgaven waar JenV voor staat en is een ontwikkeldocument.

1.2 Onze werkwijze in een notendop

De JenV Academie is een onafhankelijk onderdeel van de concerndirectie P&O van het ministerie van Justitie en Veiligheid. De JenV Academie is de oren, ogen en handen waar het gaat om leren en ontwikkelen binnen JenV. Wij luisteren naar wat er in de organisatie speelt, we agenderen, initiëren en ontwikkelen. Door intensieve samenwerking met collega's achterhalen we leer- en ontwikkelvragen die specifiek zijn voor JenV, of geven beleidsadvies, of het nu gaat over migratievraagstukken, de consequenties van nieuwe technologieën of het schrijven van beleid.

We maken een samenhangend leer- en ontwikkelaanbod in afstemming en in co-creatie met de interne leerinstellingen, academies, deelnemersraad, regiegroep, L&O platform en de kennisinstellingen buiten JenV. We hebben daarin een centrale en verbindende rol. We delen kennis, werken samen en brengen nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand. We leveren JenV-maatwerk en onderscheiden ons daarmee van het leeraanbod vanuit het Rijk en de markt.

Hoofdstuk 2 gaat dieper in op onze werkwijze.



‘Permanent leren en ontwikkelen is essentieel voor het goed functioneren van het Rijk, nu en in de toekomst. Leren en ontwikkelen is een noodzaak, niet een vrijblijvendheid. Het zorgt ervoor dat medewerkers op korte termijn én voor de lange termijn inzetbaar zijn en blijven, en dat de overheid een toereikende kennispositie op haar werkterreinen behoudt. Het vermogen om zich aan te passen en de kracht om zich te vernieuwen komt in de eerste plaats uit onze mensen. Daarnaast vergroot permanent leren en ontwikkelen de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Als werkgever verwachten we daarom van goed functionerende medewerkers dat zij zich continu ontwikkelen.’

(Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025, z.d.).

1.3 Onze kernwaarden

De JenV Academie houdt zich bezig met 3 typen vraagstukken: strategische, maatschappelijke en organisatievraagstukken. We vertalen de voor de JenV-relevante leer- en ontwikkeluitdagingen die bij deze vraagstukken horen naar verschillende leeractiviteiten. In onze processen van besluitvorming en vertaalslagen naar de activiteiten zijn de onderstaande kernwaarden ons vertrekpunt en richtinggevend.

1

Mensgericht

Het werk bij JenV gaat over mensen. Hoe complex onze werkrealiteit soms ook is, welbeschouwd wordt het werk door mensen en voor mensen gedaan. Dat betekent dat we zorgvuldig elementen van menswaardigheid en gelijkheid in alle activiteiten als belangrijk uitgangspunt zien, zowel voor de kwaliteit van ons leeraanbod als voor de bijdrage die we uiteindelijk leveren voor de mens, de samenleving en voor elkaar.

2

Integer

Vorm en inhoud van ons leeraanbod dragen bij aan een sociaal veilig en positief leerklimaat, waar ruimte is voor het maken van fouten, jezelf zijn en professionele groei. Ethisch handelen en verantwoordelijkheid staan centraal in ons aanbod.

3

Verbindend

We zijn de verbindende schakel tussen vragen vanuit de samenleving, de organisatie en het dagelijks werk van onze collega's. We brengen de juiste spelers aan tafel; we verbinden praktijk, organisatie en wetenschap.

4

Toonaangevend

We hebben oog voor de trends van nu en voor ontwikkelingen op de lange termijn. We vertalen dit naar een impactvol, innoverend aanbod.

2. Onze werkwijze

De JenV Academie ontwikkelt leeraanbod op verzoek vanuit de organisatie en op eigen initiatief.

2.1 Leeraanbod op verzoek vanuit de organisatie

Strategische, maatschappelijke of organisatieontwikkelingen, maar ook nieuw beleid kunnen aanleiding zijn om te kijken of een leeractiviteit helpend is. We verkennen dan zorgvuldig of leeraanbod de JenV-collega's gaat helpen bij het vraagstuk. De JenV Academie houdt regie over het ontwikkelproces en de meest passende leeractiviteit. We brengen de juiste spelers bij elkaar en bekijken wie welke rol kan nemen in het proces. Is er sprake van een specifieke vraag voor een kleine doelgroep, dan geven wij een maatwerkadvies.



2.2 Leeraanbod op ons eigen initiatief

De JenV Academie heeft een groot intern en extern netwerk van specialisten op het gebied van leren en ontwikkelen en de inhoud van het werk. We onderhouden goed contact met interne kennisinstellingen zoals de vakinhoudelijke academies van de organisatieonderdelen en met externe kennisinstellingen zoals de Universiteit van Leiden, Leiden Leadership Centre en het Rathenau Instituut voor het bijhouden van de laatste trends en ontwikkelingen. Het Platform Leren en Ontwikkelen, de regiegroep en de deelnemersraad zijn voor de JenV Academie partners voor nieuw leer- en ontwikkelaanbod. In co-creatie (zie hierna) pakken we thema's graag op voor een plek in het basis- of variabel curriculum.

2.3 Hoe komt ons leeraanbod tot stand?

Om te bepalen of de JenV Academie een leer- of ontwikkelvraag kan oppakken, bekijken we een aantal afwegingskaders:

- Biedt het Rijksaanbod of de reguliere (onderwijs)markt een leeroplossing? Dan verwijzen wij door.
- Past de leervraag binnen onze kernwaarden toonaangevend, verbindend, integer of mensgericht?

Is dit laatste het geval, dan gaan we aan de slag met de vraag. We doen een impactanalyse.

2.3.1 Starten met impactanalyse

Met een impactanalyse onderzoeken we tot welk concreet nieuw werkgedrag de leeroplossing moet leiden en hoe dat nieuwe gewenste gedrag bijdraagt aan operationele doelen van de betreffende organisatie-onderdelen. En aan de strategische doelen van JenV als geheel.

We maken de impactanalyse in samenwerking met een brede groep collega's en deskundigen: leidinggevendenden, medewerkers, inhoudsdeskundigen en potentiële deelnemers aan de leeractiviteiten.

Dit vraagt tijd en samenwerking op management- en uitvoerend niveau.

Een impactanalyse bestaat uit 7 onderdelen die samen een coherent verhaal vormen. Het eindpunt (7e onderdeel) is de leerinterventie waarmee we de juiste impact bereiken. De eerste 6 onderdelen laten zien hoe nieuwe kennis, skills en het werkgedrag van leidinggevendenden of medewerkers gaan bijdragen aan het behalen van de (operationele) organisatie- of strategische JenV-doelen.



Casus

Leeraanbod op verzoek: de Tech-Agenda van JenV

Een belangrijk strategisch doel binnen JenV is het versterken van de vaardigheden van medewerkers in het omgaan met nieuwe technologie, zoals artificial intelligence. Daarvoor heeft Directie X de JenV Academie ingeschakeld. In co-creatie ontwikkelen wij met medewerkers en specialisten een aanbod waarin medewerkers interdisciplinair de nieuwe technologie gaan ervaren, proberen en implementeren in het eigen werk. De nieuwe kennis hierover bieden we bijvoorbeeld aan in online masterclasses. Het proces start met de impactanalyse en wordt na de uitvoering geëvalueerd op impact: hebben de deelnemers de kennis kunnen toepassen in de werksituatie en welk nieuw werkgedrag laten zij zien rond artificial intelligence?

2.3.2 Vervolgens: ontwikkelen in co-creatie

Na de impactanalyse is helder of we in co-creatie leeraanbod gaan ontwikkelen. De JenV Academie streeft naar een effectieve samenwerking in het ontwikkelproces. We hanteren de principes van 'Werken in driehoeken' (de Jong, 2019). De gedachte achter dit model is simpel:

'Als je alles alleen doet, ben je niet effectief, want dan gebeurt er te weinig en benut je elkaars expertise onvoldoende.

Als anderen het doen, hoeft dat nog niet te betekenen dat het ook goed wordt gedaan.

Als we elkaar helpen en de krachten bundelen, kunnen we erop vertrouwen dat het lukt. Zo wordt de samenwerking effectief, want dan werkt iedereen vanuit zijn kracht. Deze manier van leeraanbod ontwikkelen noemen we co-creatie.'

de Jong, 2019

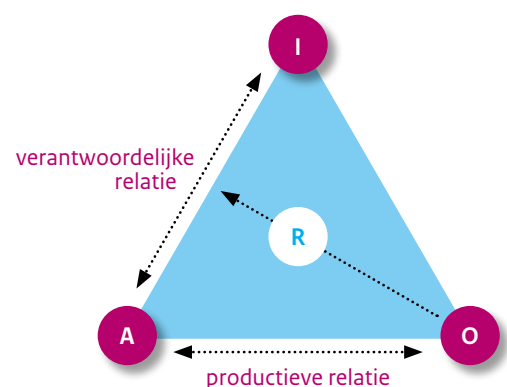
2.3.3 Co-creatie via 'Werken in driehoeken'

Het co-creatieproces verloopt effectief als we 'werken in driehoeken'. Dan is er een heldere rolverdeling en werken alle betrokkenen samen vanuit de eigen kracht.

Degene die iets wil (**Initiator**) vindt een ander bereid te werken (**Actor**) aan wat hij/zij belangrijk vindt en die pakt dat vervolgens weer samen met iemand anders (**Ondersteuner**) op. Dit maakt zichtbaar wie eigenaar is van de inhoud, wie van de uitvoering is en wie van alles daartussenin.

De rollen liggen vooraf niet vast. Aan de start van het ontwikkelproces wordt afgesproken wie welke rol neemt. In het midden van het werkproces staat 'het resultaat.'

De duidelijk afgesproken rolverdeling helpt om op het juiste moment het juiste werk te leveren. Daarnaast wordt zichtbaar of alle stappen in het proces volledig worden bediend door de juiste personen, deskundigen en medewerkers. Het maakt het werk voorspelbaar en creëert eigenaarschap bij de betrokkenen. Het model helpt om de rol- en taakverdeling van de start van een ontwikkelproces tot en met de uitvoering van de leeractiviteit te verhelderen (Kessels & Smit, 2019).



2.4 Evalueren via impactonderzoek

Elke leeractiviteit wordt na afloop (digitaal) geëvalueerd met docenten, trainers en deelnemers. De JenV Academie stelt het programma zo nodig bij.

Een leeractiviteit is geslaagd als leidinggevend en medewerkers in hun alledaagse werkomgeving verandering of verbetering zien in toepassing van wat is geleerd of in gedrag. Het geleerde moet bijdragen aan wat JenV beoogt. Bij grote of experimentele leertrajecten voert de JenV Academie daarom samen met de opdrachtgever een impactonderzoek uit. Zonder uit te pakken met een grootschalig wetenschappelijk onderzoek is juist Impactonderzoek (Verdonschot, Stevens, 2021) een betrouwbare en beproefde werkwijze om werkelijk effect te meten van de leeractiviteit.

2.4.1 Impactonderzoek: zo doen we dat

De essentie van het impactonderzoek is dat we de impliciete bedoeling van een leeractiviteit expliciet maken. Niet door standaard te evalueren maar door scherp, helder en interdisciplinair te onderzoeken:

- Wat wil je dat de deelnemers leren?
- Wat doen zij straks anders in hun rol en positie?
- Wat levert dit JenV of de burger op?

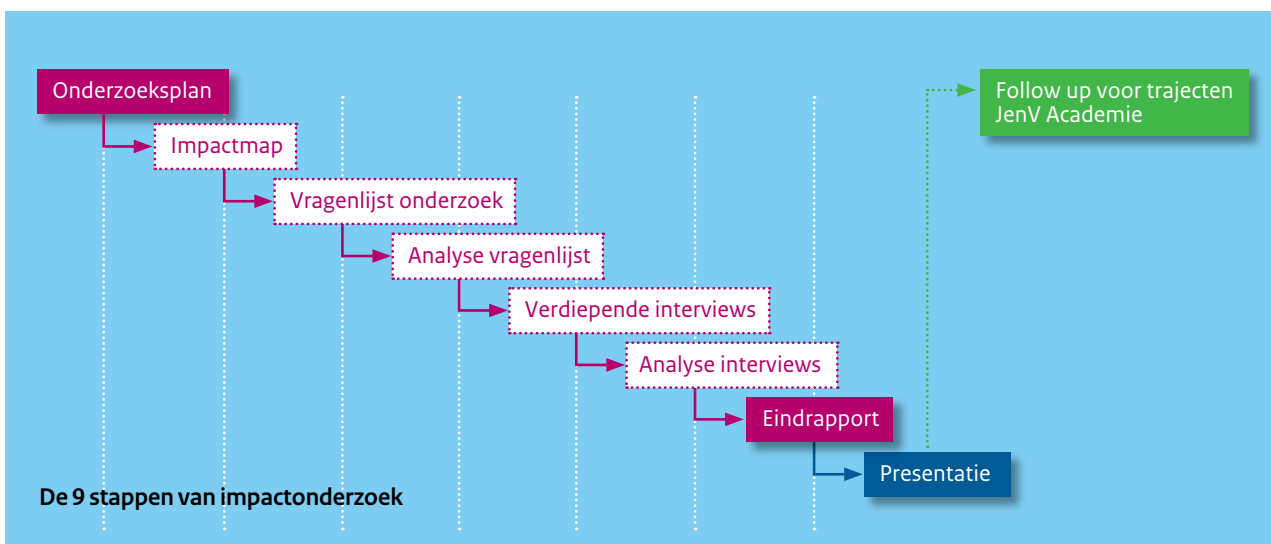
Voor een goed impactonderzoek gelden een paar voorwaarden:

- Het moet duidelijk zijn wie de opdrachtgever van de leeractiviteit is. Een opdracht vanuit de lijn (departement, dienst of taakorganisatie) heeft de voorkeur.
- Opdrachtgever en deelnemers moeten echt benieuwd zijn naar de impact van een leertraject.
- De belangen moeten helder zijn.

Het impactonderzoek bestaat uit live ontmoetingen en interviews, waarbij we de leeractiviteit in de grotere context van de organisatie plaatsen. De opdrachtgever en de deelnemers geven antwoord op vragen als: 'Aan welke grotere beweging bouwen wij?' en 'Hoe draagt de leeractiviteit bij aan de gewenste verandering en de gewenste basis?' Het impactonderzoek gaat daarmee verder dan de vraag of iets werkt of niet. De antwoorden op de zorgvuldig geformuleerde onderzoeksvragen leveren rijke informatie op voor de collega's organisatieontwikkeling en een MT.

Het impactonderzoek op zichzelf zorgt al voor een leerervaring bij de deelnemers.

Het impactonderzoek bestaat uit 9 stappen (zonder tekort te willen doen aan alle activiteiten, tussenstappen en producten die nodig zijn in de onderzoeksopzet en uitvoering).



3. Leeraanbod van de JenV Academie

De 2 pijlers van de JenV Academie zijn de leervelden Vakmanschap en Leiderschap & Organisatieontwikkeling. In beide velden bieden we een basiscurriculum en een variabel curriculum.

3.1 Het basiscurriculum

In de leervelden Vakmanschap en Leiderschap & Organisatieontwikkeling bieden we leerlijnen en modules waarmee JenV'ers hun kennis, skills, reflectie & innovatie kunnen vergroten. De leerlijnen bestaan uit clusters van leeraanbod, zoals de leerlijn Beleid of de leerlijn Communicatie.

3.3.1 Managementconferentie

Jaarlijks organiseert de JenV Academie managementconferenties voor de leidinggevendenden van JenV, met een actueel programma waarin inspiratie en impact voor verbetering van het werk centraal staan. Ook hierbij hanteren wij de kernwaarden 'toonaangevend', 'verbindend', 'integer' en 'menschgericht'.

3.3.2 JenV Summerschool

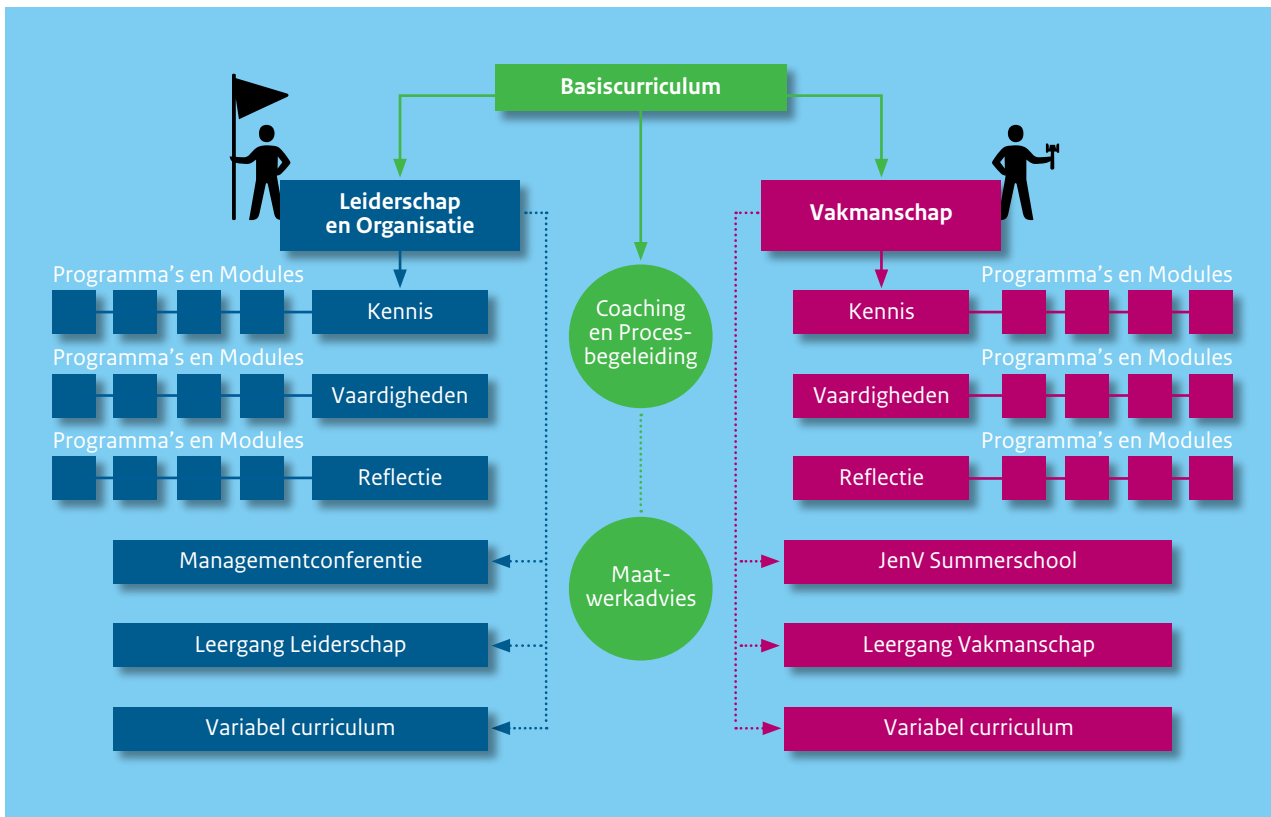
De JenV Summerschool draagt bij aan het lerend vermogen en het leerklimaat van de organisatie. Collega's van verschillende organisatieonderdelen ontmoeten elkaar in een ontspannen setting en zo versterkt de Summerschool de onderlinge binding. Het is de perfecte plek om te experimenteren met nieuwe ideeën en actuele ontwikkelingen binnen JenV. Kennis, skills, en ervaring opdoen staan centraal. Het programma komt tot stand in nauwe samenwerking met de academies, opleidingsinstituten en afdelingen L&O. We sturen scherp op de inhoud van de activiteiten en brengen deze in lijn met de opbouw van het JenV-curriculum.

3.2 Het variabele curriculum

Het variabele curriculum van de JenV Academie speelt in op urgente, soms eenmalige (maatschappelijke) thema's. Denk aan activiteiten als een masterclass, werkbezoeken, online webinars. Collega-experts van binnen en buiten JenV kunnen onderwerpen agenderen en zich profileren met zaken die belangrijk zijn voor nu en de toekomst.

3.3 Maatwerkadvies

De JenV Academie biedt advies op maat bij leer- en ontwikkelvragen van teams, directies of organisatieonderdelen. In co-creatie geven wij (onderwijskundig) advies langs de geschetste uitgangspunten, werkwijze en principes. Wij kunnen ook coaching of procesbegeleiding bieden als de leer- of ontwikkelvraag daartoe aanleiding geeft.



3.4 Leerveld Vakmanschap

3.4.1 De JenV-context: navigeren in een toenemende complexiteit

De opdracht van JenV is Nederland veiliger maken, een rechtvaardig migratiebeleid uitvoeren en de rechtsstaat goed laten werken. Dat vraagt om een hoge mate van professionaliteit: vakmanschap. JenV heeft een verantwoordelijkheid met grote maatschappelijke impact en staat constant onder druk van de maatschappij om haar effectiviteit en kwaliteit te vergroten. Dat maakt het werken voor JenV bijzonder. De rijksbrede opvatting over 'Ambtelijk Vakmanschap' is in ontwikkeling door publiek debat, binnen beleidsthema's en in interne werkgroepen, JenV-breed. Daarbij gaat het om de vertaling van Ambtelijk Vakmanschap naar het concrete werk.

3.4.2 Professioneel je werk doen

Vakmanschap is geen statisch gegeven, maar een denk- en werkkader om publieke waarden handen en voeten te geven in het dagelijkse werk.

Bij JenV verstaan we eronder dat de JenV'er kwalitatief goed werk levert. Dit betekent opgavegericht werken, sturen op de lange termijn en openstaan om te leren. En vakkundig zijn in rol en taak, binnen de spelregels, normen en waarden van de democratische rechtsorde. Werken aan de bedoeling zoals we dat als land en gemeenschap hebben afgesproken (Pool, 2021). Kortom, professioneel je werk doen.

3.4.3 Vakmanschap en de JenV Academie

De JenV Academie ontsluit (wetenschappelijke) kennis rond nieuwe manieren van werken die passen bij de uitdagingen van deze tijd en bij onze JenV-taken en -verantwoordelijkheden. Het leerveld Vakmanschap van de JenV Academie heeft daarbij een ondersteunende en agenderende rol.

We bouwen aan programma's; dit zijn clusters van leeractiviteiten die bedoeld zijn voor specifieke functiegroepen, zoals beleidsmedewerkers, ondersteuners, leidinggevendenden of teams. De programma's dragen op de lange termijn bij aan loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid en op de korte termijn aan

vakkundig werk leveren. Op dit moment hebben we binnen Vakmanschap de leerlijnen ‘Beleidsvorming’, ‘Communicatie’ en ‘Professionaliseren’.

3.4.4 Principes leeraanbod Vakmanschap

We hanteren op dit moment een aantal principes over (Ambtelijk) Vakmanschap, mede gebaseerd op publicatie van *UBR Rijksconsultants*, 2021:

- **Open naar de burger**
Als JenV werken we op basis van openheid en vertrouwen. We staan open voor signalen uit de samenleving. En we zorgen er met elkaar voor dat die signalen op de juiste plek terecht komen.
- **Open naar elkaar**
Als JenV dragen we ieder voor zich en met elkaar bij aan een open, inclusieve organisatiecultuur. Dat betekent dat we elkaar respecteren en iedereen ook echt mee laten doen. Het geven en ontvangen van tegenspraak is een onderdeel van deze cultuur.
- **Open én integer**
Openheid kan niet bestaan zonder integriteit. Daarom houden JenV'ers zich aan de geldende regels voor integer handelen. Bijvoorbeeld in hoe we omgaan met informatie en in hoe we naar buiten treden.
- **Mensgericht**
We werken vanuit betrokkenheid en medemenselijkheid. Door ons in te leven: hoe voelt het als we ons verplaatsen in de mensen voor wie we het doen? Doen wat nodig is betekent hier dat de bedoeling van regelgeving centraal staat. Als het toepassen van de regels tot onrechtvaardige of onbedoelde uitkomsten leidt, zoeken we met elkaar naar een oplossing die werkt en uitlegbaar is.
- **Opgavegericht en samenwerkend**
Belangrijk is dat we als JenV met elkaar weten waar we het voor doen, voor welke opgave we staan en wat we willen bereiken. En dat we vervolgens doen wat nodig is. We doen dat in samenwerking met elkaar, over grenzen van organisaties heen en ten dienste van de burger.

Concreet

Voorbeelden uit het leerveld Vakmanschap

- **Opleiding Beleid**
Hier bieden we de JenV'ers die zich bezighouden met beleidsontwikkeling een ruim aanbod van functiegerichte kennis- en vaardigheidsmodules zoals ‘Beslisnota schrijven in lijn met de Wet Open Overheid’, de training ‘Mondeling vragenuur’ en ‘Spoeddebat’.
- **Programma Communicatie**
Voor alle functiegroepen binnen heel JenV is het belangrijk om de schrijf- en communicatieve vaardigheden te versterken. Daarom hebben we een leeraanbod rond schrijven en communiceren, van basisvaardig tot complex, van politiek gevoelig tot juridisch juist.
- **Programma Professionaliseren**
Deze leerlijn biedt training en opleiding op het gebied van tegenspraak organiseren en doen, of het zorgvuldig kunnen toepassen van nieuwe technologieën, maar ook werken als project-ondersteuner, werken aan je presentatie-skills, een moreel beraad voeren of scenariodenken met je team.

3.5 Leerveld Leiderschap & Organisatieontwikkeling

3.5.1 De JenV context is ook hier: navigeren in een toenemende complexiteit

In al het werk van JenV staan de maatschappelijke opgaven en de mens (de burger) centraal. De inzet van JenV voor een rechtvaardige en veilige samenleving speelt zich echter af in een complexe en turbulente tijd (*Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2022*), waardoor het werk vaak onder hoge druk staat.

Eenzijds moeten we ons bijvoorbeeld verhouden tot het spanningsveld tussen lokale acties en de noodzaak tot een grensoverschrijdende internationale aanpak, of tot de spanning tussen crisismanagement en langetermijnvisies.

Anderzijds staan onze overheidsprocessen onder druk, waarbij onze relatie tot de burger, de samenleving, onder een vergrootglas ligt:

‘De verwachtingen zijn hooggespannen. Onvrede groeit. Vertrouwen daalt’

Groeneveld, Kuipers en van der Voet, 2022 (p. 3)

Dit vraagt veel van de JenV-collega. Uit divers evidence-based onderzoek (*Frequin, Idem.; Leiden Leadership Centre, 2021a & 2021b*) komt naar voren dat onder de JenV-leidinggevenden en medewerkers overwegend een gevoel van turbulentie heerst. Onderzoek laat zien dat leiderschap een cruciale rol speelt in deze processen:

‘Leiderschap is doorslaggevend voor de effectiviteit en legitimiteit van de overheid en daarmee voor het realiseren van de gewenste maatschappelijke meerwaarde.’

Groeneveld, Kuipers en van der Voet, 2022 (p. 3)

Leiderschap en organisatieontwikkeling zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het leerveld Leiderschap & Organisatieontwikkeling ondersteunt de JenV-collega's met leeractiviteiten bij het navigeren in deze context, toegespitst op de JenV-specifieke vraagstukken.

Om tot het leeraanbod te komen houdt de JenV Academie voortdurend in de gaten wat de behoeften en inzichten zijn vanuit de organisatie en welke trendanalyses en vraagstukken er volgens experts op ons afkomen. We laten ons hierbij informeren in de intensieve samenwerking met Leiden Leadership Centre (LLC, Universiteit Leiden).

3.5.2 Visie op Publiek Leiderschap: van bepalen naar een gedeeld proces

De aard van de maatschappelijke opgaven waarvoor JenV staat en de hierboven geschetste complexiteit vragen om een nieuwe houding tegenover leiderschap. De JenV Academie focust zich bewust niet op de vraag ‘welke vorm van leiderschap is nu nodig?’. Deze vraag veronderstelt namelijk dat slechts een bepaalde vorm van leiderschap – vaak onderhevig aan populariteit – een vraagstuk kan oplossen. Onderzoek toont aan dat dit niet het geval is (*Groeneveld, Kuipers en van der Voet, 2022*).

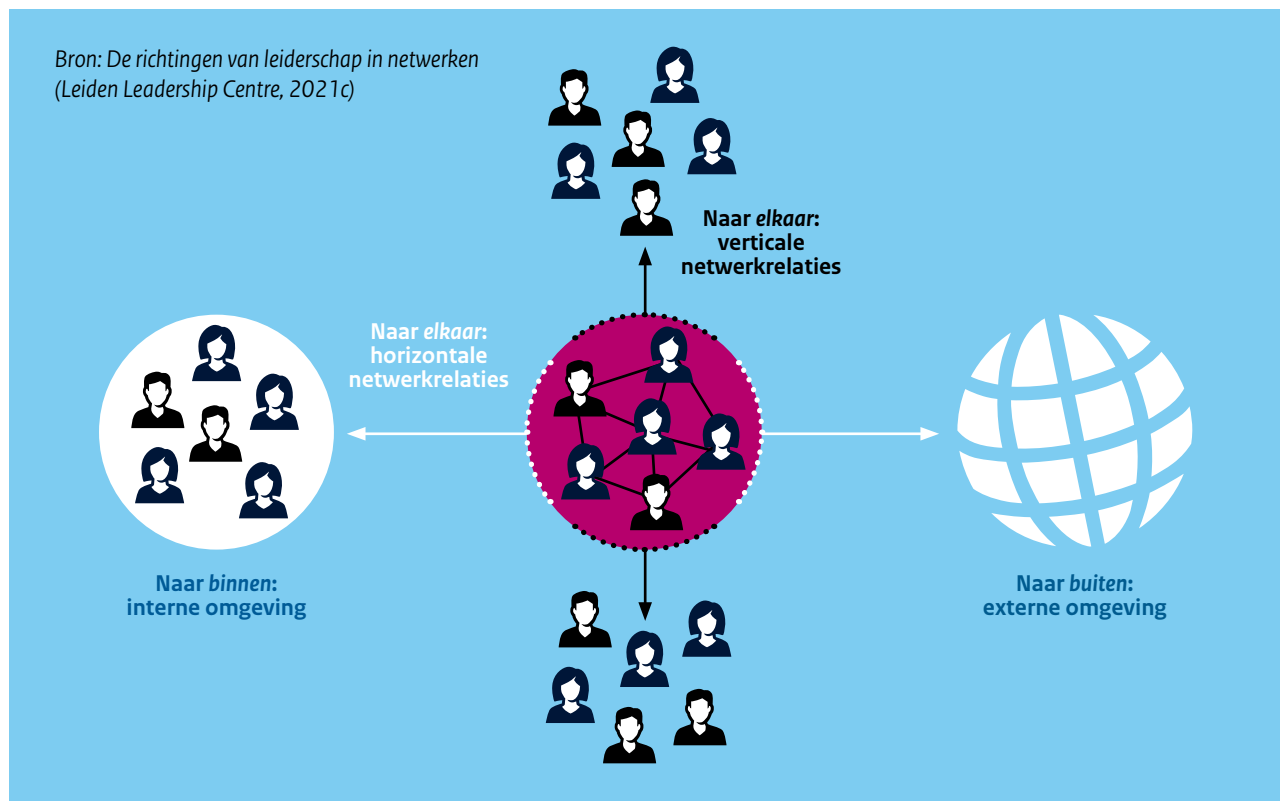
Wat nodig is, is een visie op publiek leiderschap die leiderschap ziet als een proces en die uitgaat van opgavegericht en over organisatiegrenzen samenwerken. De JenV Academie definieert ‘leiderschap’ zoals het LLC dat doet (zie kader volgende pagina).

'Leiderschap kan worden gedefinieerd als een 'sociaal proces van invloed uitoefenen op anderen om te komen tot overeenstemming over wat er gedaan moet worden en hoe dat gerealiseerd kan worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om deze gemeenschappelijke doelen te behalen' (gebaseerd op Yukl, 2022; 2012)

Groeneveld, Kuipers en van der Voet, 2022 (p. 8)

Daarmee onderstrepen we als JenV Academie twee kernpunten:

1. Het Academie-aanbod van Leiderschap en Organisatieontwikkeling is bedoeld voor zowel de leidinggevenden als de medewerker: gedeeld leiderschap is horizontaal, formeel en informeel.
2. Een sociaal veilig werkklimaat is een essentiële voorwaarde voor gedeeld leiderschap.



De JenV Academie gaat uit van leiderschap als een proces dat zowel de ambtelijke top en alle leidinggevenden aangaat, als óók de informele leiders.

Om als organisatie te kunnen navigeren in de complexe dynamiek, zoals hierboven genoemd, ligt de nadruk op samenwerkingsverbanden dwars door de formele scheidslijnen heen, ook wel de horizontale lijn genoemd (zie ook afbeelding 'De richtingen van leiderschap').

Leiderschap vraagt om een meervoudig perspectief, een combinatie van crisisperspectief, collaboration perspectief, organisatiekundig perspectief en organizational behavior perspectief (Groeneveld, Kuipers & van der Voet, 2022; Moore, 1995). Dit kan alleen als er wisselwerking is tussen formeel en informeel leiderschap, aldus Groeneveld, Kuipers en van de Voet:

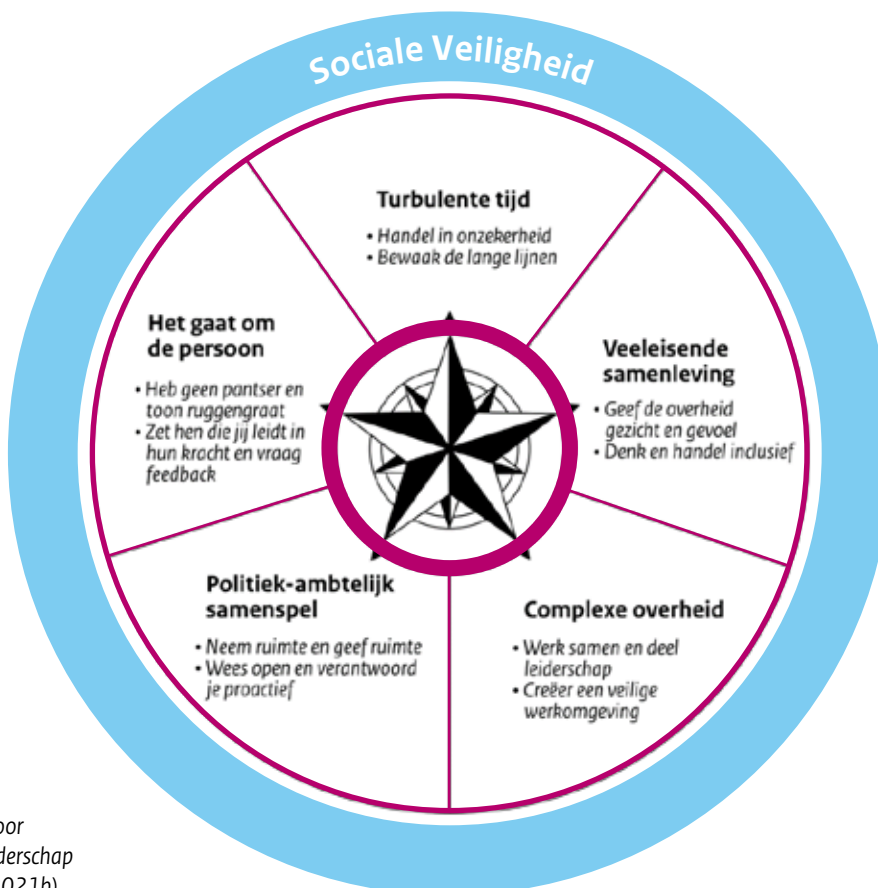
‘De focus ligt niet meer op de formele (topambtelijke) leider alleen, maar daarnaast op andere actoren. Leiderschap wordt zowel **verspreid** (binnen en tussen organisaties) als **gedeeld** (in samenwerking tussen verschillende personen en organisaties) en is daarom niet uitsluitend gekoppeld aan formele leiders. Daarmee is ook de wisselwerking tussen formeel en informeel leiderschap van belang’.

Groeneveld, Kuipers en van der Voet, 2022 (p. 8)

De JenV Academie omarmt deze visie op publiek leiderschap waarbij leiderschap niet meer gaat om bepalen, maar om een gedeeld proces waarbij de juiste spelers per vraagstuk met elkaar organisatie-overschrijdend samenwerken.

Voor dit gedeeld leiderschapsproces ziet de JenV Academie een sociaal veilig werkklimaat als één van de voorwaarden. Daarmee bedoelen we dat er ruimte moet zijn, zowel vanuit leidinggevendenden als vanuit het persoonlijk leiderschap van medewerkers, om zich te uiten, tegenspraak te ondersteunen etc.

Samenvattend: de JenV Academie benadert leiderschap niet met de vraag welke vorm van leiderschap is hier nodig? Maar veel meer met de vraag welke thema's en vraagstukken spelen er, en wie of wat hebben we daarvoor nodig?



Bron:
Kompas voor
publiek leiderschap
(Frequin, 2021b)

3.5.3 Ontwikkelrichtingen Leiderschap en Organisatieontwikkeling

Binnen het leerveld Leiderschap & Organisatieontwikkeling bieden we een basiscurriculum en een variabel curriculum en onderscheiden we leeractiviteiten die gericht zijn op het vergroten van resp. kennis, skills en reflectie & innovatie.

In lijn met de visie op leiderschap als proces, en om mee te kunnen bewegen met de continu veranderende werkcontext, vliegen wij het leeraanbod themagewijs aan. Themagewijs, dus niet in een categorisering per type leidinggevende. De reden is dat de JenV Academie zich richt op wat er voor JenV-breed nodig is. In lijn met onze opvatting van leiderschap als een proces, zijn veel onderdelen voor meer doelgroepen hetzelfde én nodig.

We bieden aan de ene kant leeractiviteiten die gericht zijn op de actuele en urgente ontwikkelingen, en aan de andere kant leeractiviteiten die de JenV-medewerkers stimuleren tot ontwikkeling van hun eigen leiderschap en tot het aangaan van organisatie-overstijgende ontmoetingen.

De thema's ontleen we aan de vijf verschillende ontwikkelrichtingen, zoals vastgesteld door Frequin (2021b):

1. Turbulente Tijd
2. Veeleisende samenleving
3. Complexe overheid
4. Politiek-ambtelijk samenspel
5. Het gaat om de persoon

Concreet

Voorbeelden uit het leerveld Leiderschap en Organisatieontwikkeling

- 'Sprekend als er iets op het spel staat', een training door PresentU die theatertechnieken combineert met gespreksvaardigheden
- 'Morele oordeelsvorming', training door de internationale organisatie 'Governance & Integrity'
- 'Ruststokers: samenwerken met je brein'. Training door neuropsycholoog Linde Nieman
- 'Betekenisvolle Werkrelaties'. Training door gedragswetenschapper Ina Ahuis.

Bronnenlijst

Literatuur

- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Frequin, M. (2021a). *Reisverslag Visie op Leiderschap*. Den Haag: ABD.
- Frequin, M. (2021b). *Kompas voor publiek leiderschap. Visie op wenselijke leiderschapsrichtingen*. Den Haag: ABD.
- Groeneveld, S., Kuipers, B., & van der Voet, J. (2022). *Anders kijken naar publiek leiderschap: naar een duurzame bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke problemen*. Leiden: Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden.
- Jong, de, M. (2019). *Effectief Samenwerken*. Utrecht: Kessels en Smit Publishers
- Kessel & Smit (2019): *handout Werken in Driehoeken*. Microsoft Word - hand-out driehoeken.docx (kessels-smit.com)
- Leiden Leadership Centre (2021a). *Deelrapportage: Wetenschappelijke Literatuurstudie Publiek Leiderschap*.
- Leiden Leadership Centre (2021b). *Deelrapportage: Empirische Studie Publiek Leiderschap*.
- Leiden Leadership Centre (2021c). *Publiek leiderschap en werken volgens de bedoeling*.
- Ministerie voor Justitie en Veiligheid (2021). *JenV-brede werkagenda. Jaarbericht 2021, werk aan uitvoering*.
- Ministerie voor Justitie en Veiligheid (2022). *JenV Strategisch Omgevingsbeeld 2021*.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pool, E. (2021). *Macht en moed Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. *In het hart van de publieke zaak*. Via: In het Hart van de Publieke Zaak (overheid.nl)
- Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). *IMPACT onderzoek: in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smith Publishers.

Internetpagina's


<https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/naar-een-nieuwe-visie-op-publiek-leiderschap>

<https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/rapportage-publiek-leiderschap-en-werken-volgens-de-bedoeling.pdf>

Lesaanbod ABD

<https://www.abdleerportaal.nl/nl/ui#/>

Contact met de JenV Academie

- Informatie over ons aanbod en mogelijkheid om je voor een activiteit aan te melden vind je op onze website www.jenvacademie.nl 
- Stel je vraag via de pagina 'contact' op www.jenvacademie.nl



Uitgave

JenV Academie
Directie Personeel en Organisatie
Ministerie van Justitie en Veiligheid

jenvacademie@minjenv.nl

Juni 2023