



---

## Bijlage 5 – Toelichting op de modules programma BLG en SMEC

behorende bij: Europese openbare aanbesteding  
Programma voor Beginnend Leidinggevendenden bij de Rijksoverheid (IUC25-603)

---

### **Modules programma BLG**

Het programma BLG kent bij ontwikkeling door Opdrachtnemer de onderstaande modules met de beschreven leerdoelen als uitgangspunt. Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat zij per module een passende didactische invulling uitwerkt. Daarbij vragen we om inzicht in de gekozen leerinterventies, werkvormen en opbouw van het leertraject, en hoe deze bijdragen aan het realiseren van de beoogde leerresultaten in de praktijk van beginnend leidinggevendenden binnen het Rijk.

#### **Module 1: Ik en mijzelf – Inzicht in je kracht als leider**

Deze module richt zich op het versterken van zelfinzicht als basis voor effectief leiderschap. Reflectie en zelfanalyse staan centraal, waarbij Deelnemers inzicht krijgen in hun gedrag, drijfveren en patronen en de impact daarvan op hun omgeving. Deelnemers werken met uitkomsten van onder andere 360-graden feedback en/of vergelijkbare analyses en vertalen deze naar concreet gedrag in de praktijk. Daarbij is aandacht voor welk gedrag zij willen voortzetten, ontwikkelen, doseren of loslaten.

Gedurende de module verzamelen en verwerken Deelnemers hun leerervaringen uit trainingsmomenten en praktijkopdrachten tot een samenhangend beeld van hun ontwikkeling. Dit vormt de basis voor het ontwikkelgesprek met de eigen leidinggevende en het formuleren van verdere leeropgaven. Daarnaast verkennen Deelnemers hun persoonlijke drijfveren en waarden, waaronder hun “Why”, en krijgen zij zicht op wat hen versterkt en belemmert in hun leiderschap. De module heeft een ontwikkelgerichte insteek en stimuleert Deelnemers om bewuste keuzes te maken en hierin voorbeeldgedrag te tonen.

Na afloop van module 1 is de basis gelegd voor vertrouwen in de groep, Deelnemers hebben elkaar beter leren kennen en zijn een intervisiegroep gestart. Met concrete acties en experimenten gaan ze terug de praktijk in.

#### **Leerdoelen**

De Deelnemer:

- heeft verdiept zelfinzicht in gedrag, drijfveren en patronen;
- deze zelfkennis wordt ingezet om zichzelf en medewerkers tot bloei te laten komen en een vertaalslag te maken naar het stimuleren van persoonlijk leiderschap;
- vertaalt feedback naar concreet gedrag en ontwikkelacties;
- maakt bewuste keuzes in eigen leiderschap;
- kent en benut zijn/haar persoonlijke drijfveren (“Why”);
- toont meer consistent en effectief leiderschapsgedrag.

## Module 2: Ik en mijn medewerker – Werken aan een open relatie

Deze module richt zich op het versterken van de effectiviteit in de interactie met medewerkers. Centraal staat het voeren van het goede gesprek, met inzicht in de eigen communicatiestijl, kwaliteiten en valkuilen.

Deelnemers ontwikkelen gespreksvaardigheden aan de hand van het 5R-model (ruimte, richting, rekenschap, resultaat, relatie) en talentgericht werken. Zij oefenen met verschillende coaching stijlen en krijgen inzicht in hun eigen voorkeursstijl en ontwikkelpunten.

De module benadrukt de invloed van het gedrag van de leidinggevende op medewerkers. Er is aandacht voor integer handelen, het creëren van een veilige werkomgeving, het stellen van duidelijke kaders en het stimuleren van eigenaarschap, ontwikkeling en prestaties. Ook leren Deelnemers talenten te benutten en rollen en verantwoordelijkheden helder te organiseren.

### Leerdoelen

De Deelnemer:

- voert effectieve, open en doelgerichte gesprekken met medewerkers;
- past communicatiestijlen en coaching bewust en situationeel toe;
- creëert een sociaal veilige, inclusieve en integere werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen;
- stimuleert eigenaarschap, ontwikkeling en prestaties;
- stimuleert duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en prestaties van medewerkers en betreft hen actief bij hun eigen groei en resultaten;
- reflecteert op de eigen kracht, ontwikkelpunten en invloed als leidinggevende en benut dit bewust in de aansturing van medewerkers.

## Module 3: Ik en mijn team - Het team als krachtige basis

Deze module richt zich op het versterken van het vermogen om teams resultaatgericht en opgavegericht aan te sturen, met behulp van een gezamenlijk teamplan. Daarbij is aandacht voor werkverdeling, voortgang, vitaliteit, vertrouwen en integriteit.

Deelnemers ontwikkelen inzicht in teamdynamieken en leren hoe zij hierop effectief sturen, zowel als teamleider als teamlid. Er wordt gewerkt aan de belangrijkste bouwstenen van een goed functionerend team, zoals vertrouwen, conflict, commitment, verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid. Ook is er aandacht voor beïnvloedingstijlen, het bouwen van een professionele teamidentiteit en het samenstellen van teams met oog voor diversiteit en inclusie.

De module biedt ruimte om te oefenen met teaminterventies en om inzicht te krijgen in de invloed van het eigen gedrag en overtuigingen op het team. Daarnaast wordt samenwerking versterkt, onder andere via intervisie, en passen Deelnemers het geleerde toe in hun eigen praktijk.

### Leerdoelen

De Deelnemer:

- stuurt doelgericht op teamresultaten en opgaven;
- herkent en beïnvloedt teamdynamieken effectief;
- bouwt aan een veilige en resultaatgerichte teamcultuur;
- maakt bewuste keuzes in teamsamenstelling (incl. diversiteit en inclusie);
- stimuleert eigenaarschap en samenwerking;
- kent de eigen rol, kracht en ontwikkelpunten binnen het team.

#### **Module 4: Ik en de systemen – Systemen voor je laten werken**

Deze module richt zich op het kennen en benutten van de kaders, systemen en informatiebronnen binnen het Rijk. Centraal staat het vermogen om relevante kaders te vinden (o.a. via het Rijksportaal), te begrijpen en toe te passen in de dagelijkse praktijk van leidinggeven.

Deelnemers ontwikkelen kennis en vaardigheden in het werken met essentiële systemen en thema's, zoals P-Direkt, de personeelscyclus, de CAO Rijk en rechtspositie (als juridisch kader voor arbeidsrelaties), data-gedreven werken (incl. AVG en Wet open overheid), begrotings- en inkoopprocessen, integriteit, gezond en veilig werken, sociale veiligheid en diversiteit & inclusie. Ook is er aandacht voor hybride werken en leren & ontwikkelen.

Daarnaast bouwen Deelnemers een relevant netwerk op met voor hen belangrijke contactpersonen om snel hun weg te vinden in systemen en informatie die specifiek voor hun rol in hun onderdeel van belang zijn (tijdschrijven, planningsystemen, specialistische tools etc.). Tevens leren zij effectief omgaan met de "systeemwereld": niet als belemmering, maar als ondersteuning voor goed functioneren en besluitvorming. Er wordt gewerkt met actuele content uit het leermanagementsysteem, aangevuld met uitwisseling van praktijkervaringen.

##### **Leerdoelen**

De Deelnemer:

- kent en benut relevante kaders, systemen en informatiebronnen;
- past deze toe in dagelijkse besluitvorming en sturing;
- weet waar kennis en ondersteuning te vinden is;
- handelt effectief binnen de context van wet- en regelgeving;
- stimuleert eigenaarschap bij medewerkers in het gebruik van systemen.

*Aanvullend bij module 4: in de implementatiefase wordt vanuit het programmabureau O&P Rijk de meest actuele informatie over deze kaders en systemen beschikbaar gesteld en gedeeld, dit vormt het basisleermateriaal voor de module. Daarnaast zullen tijdens de implementatie de leerdoelen per systeem/thema nader geoperationaliseerd worden. Van de inschrijver wordt verwacht dat deze een didactische aanpak voorstelt waarin ruimte is om deze kaders en instrumenten gezamenlijk te verkennen, te duiden en te vertalen naar de praktijk van leidinggeven.*

#### **Module 5: Ik en mijn omgeving – Het creëren van een vitaal netwerk**

Deze module richt zich op het versterken van omgevingssensitiviteit in een complexe en continu veranderende publieke context. Deelnemers krijgen inzicht in maatschappelijke, politieke en technologische ontwikkelingen en de invloed daarvan op het werk binnen het Rijk.

Centraal staat het vermogen om effectief te opereren in een dynamisch krachtenveld, waarbij samenwerking over grenzen heen (opgavegericht en "grenzeloos") essentieel is. Deelnemers leren hoe zij netwerken, coalities en allianties benutten om initiatieven in beweging te brengen en te richten op maatschappelijke resultaten.

Het Kompas Publiek Leiderschap vormt hierbij een belangrijk referentiekader. Deelnemers verkennen hoe verschillende dimensies en handelingsperspectieven richting geven aan hun keuzes, passend bij hun rol en context. Er is aandacht voor stakeholderanalyse, beïnvloedingsstijlen, omgaan met tegendruk en het positioneren van de eigen rol.

Daarnaast oefenen Deelnemers met het opbouwen van relaties en het effectief bewegen binnen een ambtelijk-politieke omgeving.

##### **Leerdoelen**

De Deelnemer:

- toont omgevingssensitiviteit in een complex krachtenveld;
- benut netwerken en stakeholders effectief;
- past beïnvloedingsstijlen en handelingsperspectieven bewust toe;
- positioneert zich helder binnen de ambtelijk-politieke context (afhankelijk van de mate waarin dit voor de functie van toepassing is);
- draagt bij aan samenwerking en maatschappelijke resultaten.

## **Modules programma SMEC**

Het programma SMEC kent bij ontwikkeling door Opdrachtnemer de onderstaande modules met de beschreven beoogde leerdoelen als uitgangspunt. Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat zij per module een passende didactische invulling uitwerkt. Daarbij vragen we om inzicht in de gekozen leerinterventies, werkvormen en opbouw van het leertraject, en hoe deze bijdragen aan het realiseren van de beoogde leerresultaten in de praktijk van coördinatoren zonder personeelsverantwoordelijkheid binnen het Rijk.

### **Module 1: Ik en mijzelf**

Deze module richt zich op het versterken van zelfinzicht als basis voor effectief leiderschap. Reflectie en zelfanalyse staan centraal, waarbij Deelnemers inzicht krijgen in hun gedrag, drijfveren en patronen en de impact daarvan op hun omgeving. Deelnemers werken met uitkomsten van onder andere 360-graden feedback en/of vergelijkbare analyses en vertalen deze naar concreet gedrag in de praktijk. Daarbij is aandacht voor welk gedrag zij willen voortzetten, ontwikkelen, doseren of loslaten.

Gedurende de module verzamelen en verwerken Deelnemers hun leerervaringen uit trainingsmomenten en praktijkopdrachten tot een samenhangend beeld van hun ontwikkeling. Dit vormt de basis voor het ontwikkelgesprek met de eigen leidinggevende en het formuleren van verdere leeropgaven. De module heeft een ontwikkelgerichte insteek en stimuleert Deelnemers om aan de slag te gaan met hun eigen leerdoelen: waar willen ze naartoe, welke impact willen ze gaan maken, in welke rol en welk pad kiezen ze daarheen?

Na afloop van module 1 is de basis gelegd voor vertrouwen in de groep, Deelnemers hebben elkaar beter leren kennen en zijn een intervisiegroep gestart. Met concrete acties en experimenten gaan ze terug de praktijk in.

#### **Leerdoelen**

De Deelnemer:

- heeft verdiept zelfinzicht in gedrag, drijfveren en patronen;
- vertaalt feedback naar concreet gedrag en ontwikkelacties;
- maakt bewuste keuzes in eigen leiderschap;
- kent en benut zijn/haar persoonlijke drijfveren ("Why");
- toont meer consistent en effectief leiderschapsgedrag.

### **Module 2: Ik en mijn omgeving**

Deze module richt zich op het ontwikkelen van sensitiviteit voor de politiek-bestuurlijke omgeving waarin de Rijksoverheid opereert. Deelnemers krijgen inzicht in de verschillende rollen binnen het Rijk en de bijbehorende belangen en verantwoordelijkheden, evenals de spanningen die daaruit kunnen ontstaan.

Centraal staat het vermogen om effectief te handelen in een context met uiteenlopende belangen en maatschappelijke druk. Deelnemers verkennen de impact die zij willen maken en leren hoe zij hun netwerk inzetten om via coalities en allianties opgaven te realiseren. Ook wordt aandacht besteed aan de invloed van nieuws en media op het functioneren binnen de overheid.

De module is opgebouwd rondom een doorlopende casus, waarin Deelnemers in kleine groepen werken aan realistische vraagstukken. Dit biedt inzicht in de dynamiek van de politiek-bestuurlijke omgeving en helpt bij het ontwikkelen van relevante vaardigheden.

#### **Leerdoelen**

De Deelnemer:

- toont sensitiviteit voor politiek-bestuurlijke verhoudingen (afhankelijk van de mate waarin dit voor de functie van toepassing is);
- herkent rollen, belangen en spanningen binnen het Rijk;
- beweegt effectief in een complexe en publieke context;
- benut netwerken en bouwt coalities;
- begrijpt de impact van media en maatschappelijke druk op het werk.

### Module 3: Ik en de ander ontwikkelen

Deze module richt zich op het versterken van de interactie tussen leidinggevende en medewerker, met als doel het optimaal functioneren en de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen. Centraal staat het afstemmen van leiderschapsgedrag op de behoeften van de medewerker en de situatie.

Deelnemers maken kennis met situationeel leidinggeven en ontwikkelen inzicht in hun eigen stijl en de flexibiliteit om deze aan te passen. Daarnaast leren zij verschillende typen gesprekken effectief te voeren en passen zij resultaatgericht coachen toe volgens het principe 'van doel naar doen'.

Er wordt gewerkt met diverse communicatietechnieken, waarbij Deelnemers oefenen in realistische situaties, onder andere met een acteur. Dit biedt inzicht in de effecten van eigen gedrag en de mogelijkheid om te experimenteren met nieuwe stijlen.

#### Leerdoelen

De Deelnemer:

- stemt leiderschapsgedrag af op medewerker en situatie;
- voert verschillende typen gesprekken effectief;
- past situationeel leidinggeven bewust toe;
- coacht resultaatgericht op ontwikkeling en prestaties;
- zet communicatiestijlen flexibel en doelgericht in.

### Module 4: Ik en de systemen

Deze module richt zich op het effectief omgaan met processen en systemen binnen de Rijksoverheid. Deelnemers maken kennis met de belangrijkste systemen en leren hoe zij deze doelgericht inzetten in hun dagelijkse werk.

Er is aandacht voor de balans tussen het benutten van systemen voor efficiëntie en uniformiteit en het voorkomen dat deze de bedoeling van het werk in de weg staan. Deelnemers verkennen hoe zij in hun rol als coördinator systemen en processen voor zich kunnen laten werken in plaats van andersom.

Specifiek wordt ingegaan op onder andere begrotingssystemen, hybride werken en capaciteitsplanning. En daarnaast belangrijke thema's rondom het creëren van een goede werkomgeving zoals Gezond & Veilig werken, sociale veiligheid en Diversiteit & Inclusie. Deelnemers krijgen inzicht in hoe deze thema's samenhangen met sturing, planning en inzet van mensen en middelen.

#### Leerdoelen

De Deelnemer:

- kent de belangrijkste processen en systemen binnen het Rijk;
- past deze doelgericht toe in de eigen werkpraktijk;
- benut systemen ter ondersteuning van sturing en samenwerking;
- houdt oog voor de bedoeling achter processen en regels;
- stuurt effectief op planning, capaciteit en hybride werken.

## Module 5: Ik en de teamdynamiek

Deze module richt zich op het begrijpen en beïnvloeden van teamdynamiek vanuit de rol van coördinator.

Met behulp van verschillende leiderschapsmodellen wordt inzicht verkregen in hoe teams functioneren en waar belemmeringen en kansen liggen. Er is specifieke aandacht voor het opbouwen van vertrouwen als basis voor effectieve samenwerking en prestaties.

Diversiteit en inclusie vormen een rode draad in de module, waarbij wordt gekeken naar hoe verschillen binnen teams bijdragen aan betere resultaten en hoe een inclusieve teamcultuur wordt bevorderd. Deelnemers leren hoe zij actief sturen op een teamomgeving waarin medewerkers kunnen excelleren.

### Leerdoelen

De Deelnemer:

- heeft inzicht in teamrollen en dynamieken;
- herkent en beïnvloedt interactiepatronen binnen teams;
- bouwt actief aan vertrouwen en samenwerking;
- stimuleert een inclusieve en veilige teamcultuur;
- creëert voorwaarden voor optimaal functioneren van het team.