



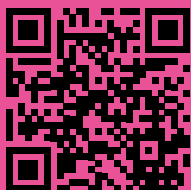
Hoe geef jij richting aan beleid en strategie in een omgeving waarin legitimiteit en vertrouwen onder druk staan?

AOG School of Management

AOG School of Management biedt (toekomstige) leiders de mogelijkheid om hun visie te vormen, te veranderen én te verbreden. Door middel van unieke academische opleidingen met een vakoverstijgende blik en gericht op organisatievraagstukken die om een specifieke visie en leiderschap vragen. Om zo de vooruitgang voor te zijn.

Meer informatie?

Bel of app met onze opleidingsadviseurs via 06 - 82 29 10 10 over de opleidingsmogelijkheden. Of plan via de online kalender op een eigen gekozen moment een gesprek in.



Deeltijdopleiding

Publieke Strategie en Leiderschap

Koers bepalen tussen politieke dynamiek en maatschappelijke opgaven

Sta jij voor de uitdaging om richting te geven aan het beleid in jouw publieke organisatie? Maar hoe bepaal je de juiste richting als maatschappelijke opgaven zich blijven opstapelen en de politieke dynamiek voortdurend verandert? Je zoekt naar nieuwe inzichten én handelingsperspectieven die je helpen om scherpe, gedragen keuzes te maken met oog voor legitimiteit, impact en samenwerking. Door kritisch te reflecteren op je leiderschap en de bredere context, versterk je je vermogen om wendbaar te blijven én duurzame impact te realiseren binnen en buiten je organisatie.

Startdatum: 18 november 2025

Na de opleiding Publieke Strategie en Leiderschap:

- Kun je een heldere visie ontwikkelen die maatschappelijke trends en politieke ontwikkelingen vertaalt naar strategische keuzes;
- Heb je de kennis en inzichten om effectief te navigeren in het krachtenveld tussen politiek, samenleving en publieke verantwoordelijkheid;
- Ben je in staat om als publiek leider met integriteit en transparantie te werken, terwijl je samenwerking en vertrouwen bevordert.

Mastertitel halen?

Deze 9 maanden durende deeltijdopleiding is onderdeel van onze professional Master Strategy & Leadership (MSc).



Ben Kuipers, kerndocent Publieke Strategie en Leiderschap

Publiek leiderschap: samen verantwoordelijkheid nemen voor het algemeen belang

In deze tijd van polarisatie en de opkomst van leiders die zich profileren als 'sterke man' doet Ben Kuipers juist onderzoek naar publiek leiderschap, waarbij geen autocraat de dienst uitmaakt, maar er sprake is van gedeeld leiderschap en mensen in alle lagen van de organisatie samenwerken en verantwoordelijkheid nemen voor het algemeen belang. Publiek leiderschap is hard nodig in een wereld waarin veelomvattende vraagstukken bestaan die niet eenvoudig op te lossen zijn.

TEKST MARJAN BROUWERS • FOTOGRAFIE JEROEN VAN KOOTEN

Toen Ben Kuipers in 2023 de leerstoel van hoogleraar Publiek Leiderschap van de Universiteit Leiden aanvaardde, had hij er al een boeiende carrière op zitten. Hij studeerde Bedrijfskunde in Groningen, deed zijn promotieonderzoek tussen de vrachtwagens van Volvo in Noord-Zweden, startte een bureau voor organisatieontwikkeling en verhuisde naar de Bestuurskunde in Rotterdam, waarna hij directeur werd van het Leiden Leadership Centre. Vanaf dit jaar komt daar het kerndocentschap van de leergang Publieke Strategie en Leiderschap van AOG School of Management bij. In november gaat de eerste groep deelnemers van start. Achteraf toch best een logische reeks keuzes, vindt hij zelf. 'Ik koos indertijd voor Bedrijfskunde in Groningen omdat de focus daar lag

op mensen en organisaties. In Zweden bestudeerde ik de samenwerking binnen teams en geleidelijk ben ik me gaan interesseren voor leiderschap in publieke organisaties. Daar gaat mijn leerstoel ook over. En daarover ga ik straks ook graag in gesprek met de deelnemers aan de leergang.'

De ingewikkeldheid van leiderschap in publieke organisaties

Publiek leiderschap is nogal een breed begrip en Ben Kuipers legt het als volgt uit: 'Publiek leiderschap is een proces gericht op het gezamenlijk behalen van maatschappelijke doelen en is niet voorbehouden aan formele leiders alleen. In feite gaat het om gedeeld leiderschap, waaraan iedereen kan bijdragen met als doel het realiseren van maatschappelijke

meerwaarde. In die zin is publiek leiderschap meervoudig en een verantwoordelijkheid van iedereen in een publieke organisatie.' Zelf was hij aanvankelijk niet zozeer geïnteresseerd in onderzoek naar leiderschap. 'Ik vond het vrij technisch, het ging eigenlijk altijd over wat een leidinggevende moest kunnen. Dat boeide me niet. Totdat ik me in de Bestuurskunde ging richten op maatschappelijke vraagstukken. Ik besepte hoe ingewikkeld het is voor publieke organisaties die zich bezighouden met dergelijke vraagstukken om waarden tegen elkaar af te wegen, om te gaan met verschillende belangengroepen en de paradoxen die hierdoor ontstaan. Geleidelijk werd me duidelijk dat de rol van breder perspectief op leiderschap hierbij van essentieel belang is.'

Niet snel oplossen of snel afschuiven, maar ieders kracht benutten

Gedeeld leiderschap kost tijd en inzet en daarmee komt hij op een van de valkuilen waarvoor leiders moeten uitkijken. 'In ingewikkelde tijden kijken mensen al snel naar hun leidinggevende en kun je denken dat het jouw verantwoordelijkheid is om snel antwoord te geven op hun vragen. Dan wil je voldoen aan de verwachting dat jij die vraagstukken wel even gaat oplossen. Juist dan is het van belang dat je in gesprek gaat met je team of met je collega's. Stel vragen, zet experts bij elkaar en vraag ze om ideeën, maak gebruik van de mensen om je heen. Stel je niet op als de sterke leider die het antwoord weet, maar ga in gesprek met elkaar. Aan de andere kant moet je er ook voor oppassen dat mensen het gevoel krijgen dat je de verantwoordelijkheid op hen afschuift. Het blijft een kwestie van de juiste balans zoeken en vinden.'

De illusie van de snelle sterke leider

Een gesprek over leiderschap en de publieke zaak kan in deze tijd natuurlijk niet plaatsvinden zonder te refereren aan leiders die zich luidruchtig profileren als de sterke mannen en vrouwen die de problemen wel even zullen oplossen. Hoewel Kuipers benadrukt dat hij geen politicoloog is, wil hij er wel het een en ander over zeggen. 'We leven in een tijd waarin allerlei belangengroepen uitgesproken verschillende opvattingen en belevingen hebben over hoe de samenleving eruit zou moeten zien. Die verschillen komen tot uitdrukking door middel van polarisatie, waarbij veel groepen zich niet gehoord en gezien voelen. Die groepen eisen oplossingen voor wat zij zien als de grote problemen. Als je dan kijkt naar die maatschappelijke vraagstukken, moet je constateren dat ze niet eenvoudig op te lossen zijn, want ze zijn veelkoppig en gelaagd. Dat is een lastige boodschap. Zeggen dat we een probleem met z'n allen moeten aanpakken, is nog veel ingewikkelder. En ja, dan heb je opeens een Amerikaanse president die het land bestuurt

per decreet en die doet of het allemaal heel simpel is. Maar zo los je de problemen echt niet op. Als je chronische hoofdpijn hebt, helpt paracetamol ook maar even en komt de pijn al snel weer terug.'

Sterk en kwetsbaar tegelijk

Dergelijke gesprekken voeren is best moeilijk voor leiders in het publieke domein. Maar wel nodig. Kuipers: 'Als je in zo'n lastig gesprek zit en je weet niet hoe je erop kunt reageren, is het goed om dat te erkennen. Laat merken dat jij bent opgevoed vanuit een bepaald perspectief en dat je het moeilijk vindt om mee te gaan met iemand die daar een totaal ander perspectief tegenover zet. Je hoeft dan niet mee te gaan, maar je kunt er wel in alle rust met elkaar over praten. We zeggen vaak dat mensen die zich kwetsbaar opstellen hun zachte kant laten zien. Ik vind het juist heel sterk als je kunt zeggen dat je het ook niet weet, dat je het lastig vindt omdat jij een andere opvatting hebt. Als je het maar eens kunt worden over de uitkomsten die de organisatie wil realiseren, hoef je het niet over elk detail met elkaar eens te zijn. En wie weet komt de zienswijze van die ander op een gegeven moment juist wel weer van pas.'

Samen verantwoordelijkheid nemen

Publiek leiderschap is niet alleen iets voor het publieke domein, zegt Kuipers tot slot. 'Bij grote maatschappelijke transitie heb je zowel publieke als private organisaties nodig. Neem de wooncrisis: dan werken overheden nauw samen met verhuurders, projectontwikkelaars en bouwbedrijven. Dan deel je in feite ook het leiderschap door samen op te trekken om gezamenlijke, publieke doelen te behalen. Dit geldt voor alle grote vraagstukken waar de hele maatschappij mee te maken heeft. Dan gaat het erom dat je de verbinding zoekt tussen die organisaties, de behoeften en belangen van alle partijen in ogenschouw neemt en samen met alle stakeholders hetzelfde doel nastreeft. Dan heb je niets aan een sterke leider die voor de troepen uit loopt, maar kijk je samen naar je gedeelde verantwoordelijkheden en geef je elkaar de ruimte. Dat is niet eenvoudig, maar juist een lastig spel, want er moeten wel beslissingen worden genomen. Maar als je erin slaagt om iedereen mee te nemen in dit proces, bereik je zoveel meer.'

Tijdens de deeltijdopleiding Publieke Strategie en Leiderschap ontwikkel je jouw visie op maatschappelijke trends en politieke ontwikkelingen, die je vertaalt naar strategische keuzes. Je groeit in je leiderschap om effectief te navigeren in het krachtenveld tussen politiek, samenleving en publiek verantwoordelijkheid, terwijl je samenwerking en vertrouwen bevordert. De volgende editie start 18 november 2025.

Meer weten? Scan de QR-code.



De vooruitgang voor zijn.