

Kenniswerkplaats Vrijmoedig vernieuwen

2019



Voorwoord



Goed bestuur, liefdevolle zorg, onderwijs van goede kwaliteit, een fijne buurt: het is er nooit zomaar vanzelf, maar het ontstaat ook zelden zoals vooraf gepland. Als het zo simpel was kon iedereen het ‘optekenen’ en ‘uitrollen’.

Mooi werk is het product van een veelheid van processen, relaties en betekenissen waarin mensen weliswaar een hoofdrol spelen, maar niemand zomaar de controle heeft. Het verlangt bijdragen dwars door de lagen van onze organisaties heen, en ook voorbij hun muren – door mensen die complexiteit opzoeken zonder zichzelf er meteen in te verliezen. Dat lukt door onbegrensd denken, maar ook door juist te handelen op de grens van wat mogelijk is op een zeker moment en een bepaalde plek.

Zulke mensen zijn te vinden op het niveau van management of bestuur, maar net zo goed in stafafdelingen, op de werkvloer of bij partners buiten de organisatie. Dat is maar goed ook, omdat het heil niet enkel van boven komt of van beneden, of enkel van binnenuit kan komen. Velen van hen noemen zichzelf overigens niet veranderaar of vernieuwer, maar ‘gewoon’ verpleger, stadsmarinier, beleidsmedewerker, toezichthouder, lector, pastoor, etc.

Wie verantwoordelijkheid pakt voor vernieuwing heeft er in onze ogen zeker twee vakken bij: werken met betekenis en scheppen van beweging. Beiden zijn in onze ogen onmisbaar voor vernieuwers. Middels een coproductie van ondergetekenden zullen essenties van beide vakgebieden in de leergang toegankelijk worden en verken je de toepassing ervan in eigen omgeving.

De *Kenniswerkplaats Vrijmoedig vernieuwen* is geschikt voor mensen die vrijmoedig willen staan tegenover vernieuwing; mensen die nu al met enig succes werken aan vraagstukken in hun eigen omgeving en die hard willen leren om dat nog effectiever te doen.

Hans Vermaak

Mark van Twist

De kenniswerkplaats



Een ambacht leren...

Vernieuwen kan vanzelf gaan, maar niet altijd de kant op die je wenst. En de kant waar we heen willen, krijg je niet altijd zo maar voor elkaar. We zien vernieuwing brengen daarom als een ambacht, waar velen aan mee doen, maar niet iedereen even goed in is. In het hart van elke vernieuwing zien wij mensen die onderliggende patronen rond vraagstukken onderkennen, die betekenis genereren en verandering vormgeven en daarin positie pakken en zichzelf op het spel zetten.

Het is daarin de opgave theorie en praktijk op productieve wijze bij elkaar te brengen: doortastender leren kijken en krachtiger leren handelen. De kenniswerkplaats biedt daar ondersteuning bij, in een omgeving die tegelijk een academische bedding kent en een praktische inslag heeft.

Theoriewerk

Theorie wordt geïntroduceerd zodat we op de schouders kunnen staan van eerdere denkers. De kerndocenten geven een tour d'horizon van inzichten die in hun ervaring in elke vernieuwingspraktijk van waarde zijn. Dat gebeurt zowel vanuit een bestuurskundige invalshoek waar het werken met betekenis centraal staat als vanuit een veranderkundige invalshoek waar het scheppen van beweging centraal staat.

We menen dat theorie gaat leven als mensen er actief mee in de weer zijn: door erop te studeren, het in te zetten voor reflectie, aannames te bevragen, het in eigen woorden te vatten, etc. We rekenen daarom op zelfstudie door deelnemers. Het betekent dat we in bijeenkomsten liever in gesprek gaan over wat ieder vooraf gelezen heeft, dan dat we dat in lezingen nog eens uiteenzetten. Zo kunnen we samen meer tijd besteden aan het spelen met theorie.

Praktijkwerk

Voorwaarde voor deelname aan de kenniswerkplaats is het inbrengen van en werken met eigen casuïstiek. Dat moet gaan om vraagstukken waar je zelf concreet mee aan de slag bent of gaat en waarin je vernieuwing als wenselijk en mogelijk acht. Die casuïstiek hoeft niet grootschalig te zijn, maar hij moet wel genoeg diepgang hebben, denk aan het doorbreken van patronen, of het realiseren van ander denken of handelen.

Werken aan casuïstiek doen we middels een cyclus van actieleren waar je steeds opnieuw stilstaat bij wat er speelt (waarnemen, onderkennen), zoekt naar nieuwe mogelijkheden (betekenissen, handelingsperspectieven), en die uitwerkt en uittest (gidsen, interveniëren, experimenteren). De momenten dat we bij elkaar komen vormen een verdiepingsmoment in dat doorgaande proces met de hulp van elkaar en met inbreng van de docenten.

Deelnemersgroep

We gaan uit van een groepsgrootte van 16 tot maximaal 22 deelnemers, die zich bemoeien met maatschappelijke vraagstukken. Dat kan het geval zijn vanuit zowel publieke als private organisaties. We geven voorrang aan mensen die kiezen voor koppelintekening; dus veranderaars die aan dezelfde klus werken (en die al dan niet bij dezelfde instelling werkzaam zijn). Het idee is dat we zo in bijeenkomsten zo meer de diepte in kunnen van de eigen casuïstiek en dat de duo's samen kunnen sparren over de vertaling naar en van hun praktijk.

Het programma



Opbrengst

De kenniswerkplaats heeft als oogmerk bij te dragen aan de ontwikkeling van deelnemers in hun rol van vernieuwer. Maar daarnaast gaat het er ook om concreet bij te dragen aan de realisatie van veranderingen in de praktijk. Dat krijgt vorm via theoretische verdieping en praktische verankering. We zien de theorie ook als veldverkenning waar niet alleen telt waar je nu wat mee kan, maar ook waarin je je na de leergang kan verdiepen. De kenniswerkplaats biedt verder toegang tot een netwerk van andere vernieuwers met een verwante professionele identiteit en soortgelijke uitdagingen.

Kernteam en gasten

Hans Vermaak en Mark van Twist vormen tezamen het kernteam. Zij zijn in principe alle dagdelen van de kenniswerkplaats samen aanwezig. Ze brengen elk hun eigen inzichten en ervaring in en verkennen de verbanden daartussen. Daarnaast begeleiden ze reflectie en bieden ze adviezen: beiden gericht op de koppeling met de praktijk. Ze werken daarbij ook los van elkaar in deelgroepen van deelnemers. In deze leergang is met opzet gekozen voor een vast team dat ons in staat stelt de ontwikkeling van de deelnemersgroep te volgen en te sturen. Het contrast tussen beide kernteamleden zorgt voor variëteit. We versterken dit eenmalig in een van de latere bijeenkomsten door enkele gastdocenten die aanvullende perspectieven aanreiken.

Didactiek

De verantwoordelijkheid van elke deelnemer is zijn eigen actieleren ook tussen de bijeenkomsten vorm te geven door leeswerk, praktijkexperimenten en logboek-reflectie. De docenten geven hier handreikingen voor en dragen verder zorg voor de inbreng van passende theorie en de verdiepende gesprekken daarover tijdens de bijeenkomsten. De verbinding tussen theorie en praktijk geven we verder gezamenlijk vorm bij elke bijeenkomst. Dat geschiedt enerzijds door de theoretische verdieping steeds te richten op waar de belangrijkste vragen en interesses liggen. Anderzijds gebeurt dat door praktijkworstelingen als uitgangspunt te nemen voor consultaties. Dit maakt de leergang niet erg voorspelbaar, maar wel op maat. We onderstrepen hiermee dat docenten mee op onderzoek gaan en deelnemers hun leren sturen. Het kernteam houdt uiteraard wel regie op de leeromgeving.

De maat nemen

We doen in de kenniswerkplaats NIET aan eindbeoordeling, wel aan continue feedback onderweg op je begrip van theorie en vertaling naar de praktijk. Wij hebben niet eenzelfde maatlat in gedachten voor iedereen, want hoever je komt hangt af van je startpositie en leervermogen. We dagen je wel uit er zoveel mogelijk uit te halen. We kennen een certificaat toe aan ieder die alle modules bijwoont, huiswerk doet en zich inzet. Voor de rest menen we dat jouw leren de belangrijkste beloning is.

Rooster



Datum	Omschrijving		Docenten
Module 1: eerste gedachten en het begin van gedoe			
20 februari 2019	Kennismaking met elkaar en met de theoretische velden. Werkwijze werkplaats, introductie actieleren, selectie eigen casuïstiek		Mark van Twist & Hans Vermaak
Module 2: sprekende stiltes en waardevolle klussen			
20 maart 2019	Zoeken naar taal & verhaal (1) Onbegrepen werelden & sprekende stiltes	Het vraagstuk dienen (1): De klus centraal stellen & samen experimenteren	Hans Vermaak & Mark van Twist
Module 3: kantelend kijken en ongemak verdragen			
15 april 2019	Zoeken naar taal & verhaal (2) Kantelend kijken op meervoudige manieren	Het vraagstuk dienen (2): Ongemak verdragen & zienswijzen oprekken	Mark van Twist & Hans Vermaak
Module 4: ongezochte opbrengsten en effectgericht ontwerpen			
22 mei 2019	Bricoleren met betekenis (1) Onverwachte ontmoetingen & ongezochte opbrengsten	De omgeving gidsen (1): Patronen doorgronden & verandering ontwerpen	Hans Vermaak & Mark van Twist
Module 5: taal zijn werk laten doen en meervoudig organiseren			
19 juni 2019	Bricoleren met betekenis (2) De praktijk aan het woord knutselen met kaart & kompas	De omgeving gidsen (2): Gidsen, besmetten & meervoudig organiseren	Mark van Twist & Hans Vermaak
Module 6: gasten die de boel verstoren			
18 september 2019	Ruimte voor gastdocenten: ruimte voor wijsgeren, dwarskijkers, omdenkers, tegensprekers, medewerkers, nieuwlichters, etc.		Hans Vermaak & Mark van Twist
Module 7: je zelf uitdrukken en je leren organiseren			
9 oktober 2019	Spraakmakend leiderschap (1) Framingcontest overleven & je zelf uitdrukken	Groeien als veranderaar (1): Reflecteren, kunst afkijken & grenzen verleggen	Mark van Twist & Hans Vermaak
Module 8: je verhouden tot een discours en praktijklessen oogsten			
13 november 2019	Spraakmakend leiderschap (2) Benadrukt worden & je verhouden tot een discours	Groeien als veranderaar (2): Met kennis werken & lessen uit eigen praktijk oogsten	Hans Vermaak & Mark van Twist

Indicatieve dagindeling

Tijd	Onderwerp
09.45 – 10.00	Inloop
10.00 – 11.15	Verdieping vanuit veranderkundige invalshoek Beknopte typering thematiek Reflectieve uitwisseling tussen deelnemers op basis van leeswerk en ervaringspraktijk. Verdiepend gesprek over door deelnemers geagendeerde inzichten en vragen.
11. 15– 12.30	Verdieping vanuit bestuurskundige invalshoek Beknopte typering thematiek Reflectieve uitwisseling tussen deelnemers op basis van leeswerk en ervaringspraktijk. Verdiepend gesprek over door deelnemers geagendeerde inzichten en vragen.
12.30 – 13.30	Lunch
13.30 – 14.30	Stilstaan bij de eigen praktijk Na de lunch staat elke deelnemer stil bij de vertaling van de inzichten van het ochtenddeel naar hun praktijk in termen van groter inzicht, nieuwe mogelijkheden, experimentontwerp.
14.30 – 17.30	Consultaties We inventariseren doorsnijdende thema's en leerbehoeften gekoppeld aan de eigen praktijk. We programmeren ter plekke passende reflectievormen om in de middag in allerlei deelgezelschappen hier als deelnemers en docenten mee aan de slag te gaan.

Organisatie



Doelgroep

Deze kenniswerkplaats richt zich op mensen die werken aan vernieuwing rond maatschappelijke organisaties. Dat kan invulling krijgen vanuit publieke of private organisaties en in de rol van manager of professional maar even goed ook in de rol van adviseur of actievoerder.

Investing

De kosten van deelname aan de kenniswerkplaats bedragen € 5.900,-. Dit bedrag betreft opleidingskosten, literatuur- en verblijfkosten. Het bedrag is vrijgesteld van BTW. Het leeratelier telt acht dagen en loopt van woensdag 20 februari 2019 tot en met woensdag 13 november 2019. De tijdsinvestering tussen de bijeenkomsten vereist naar schatting evenveel dagen.

Aanmelding

Deelnemers kunnen zich tot 15 november 2018 aanmelden door het [aanmeldingsformulier](#) naar de NSOB te sturen. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Linda Frauenfelder via 070 3024940 of via frauenfelder@nsob.nl

Locatie

De bijeenkomsten vinden plaats bij de NSOB aan het Lange Voorhout 17 in Den Haag.

Informatie

Voor meer informatie over het leeratelier kunt u contact opnemen met de opleidingsmanager Ilsa de Jong via 070-3024915 of via jong@nsob.nl, of met de projectmanager van de opleiding Linda Frauenfelder via 070-3024940 of via frauenfelder@nsob.nl. Of ga naar de website voor meer informatie: www.nsob.nl

Kernteam

- Prof. dr. Mark van Twist, o.a. decaan/bestuurder bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Dr. Hans Vermaak MMC MCM CMC, o.a. associate partner bij Twynstra Gudde en bij SIOO en senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Coördinatie

- Ilsa de Jong Msc., onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Linda Frauenfelder BHRM, projectmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Over de NSOB



De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardige postacademische opleidingen. In dat jaar besloten de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam tot de oprichting van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Sinds juli 1995 participeren behalve de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam ook de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, de Universiteit van Tilburg en de Vrije Universiteit van Amsterdam in de NSOB.

Vanaf haar aanvang streeft de NSOB ernaar om met geavanceerde en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het management in openbaar bestuur en publieke sector bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur. De opleidingen van de NSOB onderscheiden zich door:

- Het aanbieden van leeromgevingen die in hun didactiek zijn afgestemd op het leren van ervaren tot zeer ervaren professionals. De inzet van topdocenten uit wetenschap en praktijk is daarbij vanzelfsprekend.
- Het aanbieden van leerinhouden waarin inzichten uit vooraanstaande researchprogramma's worden verbonden met strategische vragen uit de praktijk. De relatie van de NSOB met universiteiten is daarom van groot belang. Daarnaast is de NSOB ook een onafhankelijke denktank die strategische vragen in de publieke sector onderzoekt.
- Het aanbieden van leerprogramma's waarin maatschappelijke ontwikkelingen en transformaties altijd uitgangspunt zijn voor reflectie over de publieke sector en het openbaar bestuur. Begrip van de wereld is in deze domeinen cruciaal. Er kan niet worden volstaan met instrumentele vakkennis op managementgebied.
- Het aandacht schenken aan persoonlijke effectiviteit in de context van de voornoemde reflectie. Daarbij staat voor de NSOB voorop dat dienstbaarheid aan de publieke zaak een van de professionele en dus ook persoonlijke kernwaarden is.
- De kennisfunctie van de NSOB komt naar voren in haar rol als denktank. De denktank van de NSOB verzorgt praktijkgericht én wetenschappelijk ingebed onderzoek. Het onderwijs voedt de denktank van de NSOB met nieuwe vragen op het gebied van beleid, sturing en de verhouding tussen publieke, private en maatschappelijke domeinen. Andersom zorgt de denktank door excellent onderzoek voor permanente verbetering en vernieuwing van het curriculum. Zo bevruchten onderwijs en onderzoek elkaar, vanuit theorie en praktijk. Het onderzoek van de NSOB draagt bovendien bij aan het publieke debat over de rol en het functioneren van het openbaar bestuur en andere domeinen in de publieke sector.



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

NSOB
Lange Voorhout 17
2514 EB Den Haag

t (070) 30 24 910
f (070) 30 24 911
e info@nsob.nl
w www.nsob.nl

Contactpersonen

Docenten:

Dr. H. (Hans) Vermaak

Prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Leermanager:

Ilsa de Jong Msc

jong@nsob.nl

070 3024915

Projectmanager:

Linda Frauenfelder BHRM

frauenfelder@nsob.nl

070 3024940