



Dynamiek en emoties in de publieke ruimte

6 daagse opleiding

mei 2019 - februari 2020

Dynamiek en emoties in de publieke ruimte - 6 daagse opleiding

mei 2019 – februari 2020

De opleiding *Dynamiek en emoties in de publieke ruimte* is bedoeld voor bestuurders en professionals, procesregisseurs, projectleiders, leidinggevendenden in de publieke sector en betrokken burgers. Deelnemers zijn geïnteresseerd in wat de publieke ruimte 'doet' met mensen en hun (werk)relaties, hoe daar constructief mee om te gaan en hoe - op die manier - de kwaliteit van samenspel én daarmee resultaten te verbeteren.

Publieke ruimte

De publieke ruimte is - sinds de Atheense 'agora' - een plek waar burgers elkaar spreken over zaken die hen aan het hart gaan. Die ruimte is nu anoniemer dan de marktplaats van weleer. Het is een grensgebied waar burgers, overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties elkaar raken. Er wordt op veel manieren meegedaan, ook van afstand of met sociale media. En er doen - naast individuele burgers - vooral vertegenwoordigers van organisaties en belangen mee: minder 'als persoon' dus, vaak ook met meer aandacht voor de eigen achterban dan voor wie men in de publieke ruimte treft.



De publieke ruimte is een 'stapelplaats' van opvattingen en meningen. Het gaat vaak over kwesties, waarvan iedereen die meedoet slechts een klein deel overziet. Informatiebubbels van gelijkgestemden spelen daarin mee, maar ook krachtige emoties die worden opgeroepen door kwesties zelf of door hoe de anderen zich opstellen. Er ontstaat daardoor al snel een dynamiek, waarin moeilijk valt te overzien, wat 'waar' is of wat 'werkt', hoe je dat kunt bepalen en op grond waarvan aandacht van de anderen gevraagd mag worden voor wat men ergens van vindt.

Dynamiek in de publieke ruimte

Vraagstukken in de publieke ruimte raken altijd meer dan één partij: ze liggen '...op ieders drempel'. De opgave is elkaar te begrijpen en - als het 'erin zit' - zaken te doen; vaak onder tijdsdruk, in wisselende samenstelling en ondanks uiteenlopende visies en belangen. De praktijk wijst regelmatig uit dat de afbreukrisico's groot zijn, goede bedoelingen niet volstaan en energie verloren gaat met 'gepolder' waarin geen problemen worden opgelost maar na eindeloze beraadslagingen geen beslissingen worden genomen.

Emoties in de publieke ruimte

Het verbeteren van uitkomsten en samenwerking in de publieke ruimte wordt in deze opleiding benaderd vanuit de beleving die de 'publieke ruimte' oproept bij wie deelneemt en de relationele dynamiek die daardoor ontstaat. Belevingen zijn verschillend, uniek voor elke situatie en ook voor elke deelnemer. Factoren die het vaak spannend maken zijn het niet vastliggen van regels, druk vanuit de achterban, moeten omgaan met veel en zeer verschillende actoren, en pressie om antwoorden te vinden in onoverzichtelijke situaties.

'Weinig regels' suggereert een open ruimte voor het realiseren van ambities. Maar het betekent ook dat onmiddellijk en op onverwachte momenten anderen actief kunnen worden op manieren die je niet voorzag en een plan kunnen doorkruisen. Wat vanzelfsprekend is kan dus worden ingehaald, prioriteiten kunnen schuiven, coalities liggen niet vast. De publieke ruimte is, met andere woorden, een plek waar men zich machtig maar ook machteloos kan voelen. Het is een plek waar voortdurend op de loer ligt, dat beelden moeten worden bijgesteld omdat realiteiten anders zijn dan gedacht: bij

gesprekspartners 'aan tafel', maar ook bij ieders achterban. Daar komt de spanning bij van een taalgebruik dat rationeel lijkt, een proces dat echter rommelig oogt en de soms moeilijk te vermijden indruk dat vooral wie-zich-nooit-vastlegt nog het beste in zo'n sfeer gedijt.

Meedoen in de publieke ruimte betekent vaak 'op het randje lopen' van wat inhoudelijk en relationeel kan worden overzien. Emoties liggen in de sfeer van loyaliteit, succes of falen, tevredenheid of teleurstelling, trots op wat bereikt is of spijt over gemiste kansen. Een al te menselijke beleving hangt daar doorgaans nauw mee samen: een gevoel van op belangrijke momenten *overvraagd* zijn waardoor het moeilijk wordt om aangepast, verstandig en adequaat te reageren. Mensen kunnen vanuit dit 'overvraagd zijn' anders opereren dan *in hun normale doen*: verstarren, niet meer kunnen bijstellen van beelden, blijven hangen in patronen, niet in staat tot bijsturen of reflectie, gaan vechten of juist alle spanningen uit de weg gaan.

Deze opleiding

De opleiding *Dynamiek en emoties in de publieke ruimte* staat voor een manier van kijken. We gaan in op de belevingsaspecten van horizontaal samenwerken, lateraal organiseren, opkomen voor belangen en netwerkvorming tussen organisaties. Kernelement is het adresseren van 'overvraagd zijn' als een functioneringsvraagstuk, dat de kwaliteit van het aangaan van contacten in de publieke ruimte en daarmee uitkomsten beïnvloedt. Deelnemers leren signalen hiervan te herkennen, raken vertrouwd met interventies om de risico's van 'overvraagd zijn' te voorkomen en leren te interveniëren als patronen blijven hangen in interacties die tot niets leiden.

Interventies in de publieke ruimte

De publieke ruimte is een bijzonder soort domein: ze ligt buiten de vertrouwde wereld van gedeelde doelen, vaste werkverhoudingen en erkende regels over hoe we ons horen te gedragen. Mensen kunnen zich in die ruimte gemakkelijk onthand voelen en zich daardoor vastzetten of zich vastgezet voelen. Het programma van de opleiding baseert zich op de volgende uitgangspunten:

- het oplopen van emoties en het vastlopen van samenwerking is vaak een signaal van het 'zich overvraagd voelen' van de deelnemers;
- interventies kunnen - preventief - gericht worden op het aanbieden van ondersteunende werkstructuren, gedoseerde opgaven ('spannend, maar niet tè') en aandacht voor het 'zich gezien voelen' van deelnemers in hun betrokkenheid bij wat speelt;
- interventies moeten op momenten dat de interactie vastloopt worden gericht op het doorbreken van impasses, vicieuze cirkels en 'vanzelfsprekende' dynamieken.

Het programma van de leergang biedt een combinatie van introducties in deze onderwerpen, leren van het eigen groepsproces, gestructureerde oefeningen en toepassing op casuïstiek. Elke bijeenkomst biedt een andere invalshoek, rode draad is een steeds groter inzicht in de dynamiek die zich kan voordoen en vaardigheid in interventies. De opleiding vindt voornamelijk plaats bij deelnemers 'op eigen locatie', waarbij - in overleg met de ontvangende partij - ter plekke anderen kunnen worden uitgenodigd om mee te doen. We oefenen zo in de praktijk aan werk in de publieke ruimte.

Didactiek

Leren vindt tijdens de opleiding plaats door discussie, uitwisselen van verhalen, kennis nemen van theorie, rollenspel, oefenen in vaardigheden, doordenken van casuïstiek en reflectie binnen de opleidingsgroep. In overleg met elke deelnemer zelf wordt een passend persoonlijk eindproduct bepaald, dat de neerslag vormt van het geleerde. De vormgeving is vrij.

Zes bijeenkomsten

De opleiding duurt ruim een half jaar. Er is een startbijeenkomst van een halve dag in Driebergen (landgoed De Horst). Daarna volgen zes bijeenkomsten van één dag (10:00 - 16:30 uur), telkens bij een andere deelnemer op locatie. Vaste begeleiders zijn Frans Grobbe, Jan Hendriks en Sandra Schruijer. Gerekend moet worden met gemiddeld ca. 8 uur voorbereiding per bijeenkomst (literatuur, casusvoorbereiding, reflectie), en nóg eens 8 uur voor wie ontvangt. Deelnemers aan de leergang ontvangen online artikelen en materialen.

Voor wie is de leergang bestemd?

De opleiding is op de eerste plaats bedoeld voor wie een professionele rol speelt bij het vormgeven van processen in de publieke ruimte (procesregisseurs, project- of wijkmanagers, bestuurders, professionals). Deelname is ook zinvol voor wie deelneemt aan processen met als doel om een inbreng te behartigen (professioneel, belang, etc.). De opleiding is - tot slot - ook bedoeld voor wie *leiding geeft* aan deelnemers in overleg- of samenwerkingsverbanden in de publieke ruimte. Er zijn maximaal 10 deelnemers, zodat voldoende aandacht kan worden besteed aan de eigen vraagstukken van deelnemers, het uitwisselen van ervaringen en reflectie op het gezamenlijk leerproces dat daarbij speelt. De kosten bedragen € 2.800,- per deelnemer (exclusief BTW)¹ en - mogelijk - een bijdrage aan cateringkosten op locaties van bijeenkomsten. Je meldt je aan door een mail te sturen naar j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl of f.grobbe@ao-organisatieontwikkeling.nl.

Opzet van bijeenkomsten

Bijeenkomsten hebben een vaste opzet, waarin als onderdelen steeds terugkomen:

- 'Welkom' en bespreking van actualiteiten
- Introductie en bespreking van thema's en concepten
- Inbreng van praktijkvraagstukken
- Oefening en simulaties met Interventievaardigheid
- Review van het eigen groepsproces
- 'Afsluiting' en werkafspraken

Informatie over de opleiding

Neem voor verdere informatie over de opleiding, toelichting op programma of een afspraak voor een voorgesprek contact op met één van de begeleiders: j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl of f.grobbe@ao-organisatieontwikkeling.nl of info@pro-dev.eu.

Alvast kennismaken

Het artikel '[Over de macht van emoties in de publieke ruimte](#)' geeft een goede indruk over achtergrond en aanpak in deze opleiding. Wie verder wil lezen, kan de volgende publicaties raadplegen (alle te vinden op www.ao-organisatieontwikkeling.nl):

- [Het lege land](#)
- [Minder van hetzelfde](#)
- [Samenwerking tussen organisaties - de ideale bocht](#)
- [De betekenis van interorganisatieel leiderschap](#)

¹ Dit bedrag geldt bij deelname aan een open inschrijvingscursus. Een aparte prijsopgave is van toepassing als de opleiding wordt verzorgd voor, bijvoorbeeld, bestuurlijke verbanden of brancheorganisaties in onderwijs, lokaal sociaal domein of ruimtelijke ontwikkeling.

Programma (mei 2019 – februari 2020)

Startbijeenkomst (22 mei 2019 - locatie: Driebergen)

De startbijeenkomst is bedoeld voor het kennismaken met deelnemers en docenten. De achtergrond van de opleiding wordt belicht, onder meer met een simulatiespel waarin de relationele dynamiek van processen in een publieke ruimte wordt ervaren. Er worden organisatorische en programmatische afspraken gemaakt, onder meer over locaties van volgende bijeenkomsten.

- Lezen: Hendriks, J. & Grobbe, F. (2018). [‘Over de macht van emoties in de publieke ruimte’](#) *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7(3) 14-22
Hendriks, J., Grobbe, F. & Lap, H. (2005). [‘Het lege land’](#), in: Brunia, M., Rodenburg, K.J. & Hemmelder, H. (red.)(2005), *Naar een Vitale Kleurrijke Overheid*, Den Haag: SDU (294-309)
- Kernbegrippen: publieke ruimte, meer van hetzelfde
Resultaat: kennismaking met deelnemers en docenten, praktische afspraken

Bijeenkomst 1 (24 juni 2019 - op locatie bij een van de deelnemers)

Interorganisatorisch samenwerken. Het gaat altijd - uiteindelijk - om inhoud, maar in de publieke ruimte moeten ook werkwijzen en relaties ontstaan die sterk genoeg zijn om die inhoud te dragen. Alle drie doe je samen, want het kan niet worden opgelegd: ‘synchronisatie’ is dus nodig. We leren casuïstiek op deze wijze te doorgronden en verbinden daar conclusies aan over procesregie.

- Lezen: Hendriks, J. & Grobbe, F. (2018). [Samenwerking tussen organisaties: de ideale bocht](#). Driebergen: AO (interne publicatie)
Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). [‘Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen’](#). *Tijdschrift M&O*, 61(3-4) 203-218
- Kernbegrippen: procesregie in de publieke ruimte
Resultaat: inzicht in de fasering van samenspel in de publieke ruimte, doordenken en creëren van synchroniserende structuren

Bijeenkomst 2 (18 september 2019 - op locatie bij een van de deelnemers)

Doorbreken van patronen. Als emoties een proces besturen, helpt het meestal niet om een beroep te doen op redelijkheid of gezond verstand: eerst moet een dynamiek van reageren op elkaar worden doorbroken. Oefenen met interventies-aan-de-tafel (wordt in volgende bijeenkomsten voortgezet).

- Lezen: Hendriks, J. (2018). [‘Minder van hetzelfde’](#). *Tijdschrift M&O*, 72(2) 25-43
- Kernbegrippen: meer van hetzelfde, betrekkingcommunicatie, paradoxale interventies
Resultaat: inzicht in ‘meer van hetzelfde’ en daarbij passende interventies

Bijeenkomst 3 (30 oktober 2019 - op locatie bij een van de deelnemers)

Interprofessionele samenwerking. Veel wijk- en projectteams (enz.) worden samengesteld met het oog op de bijeen te brengen kennisgebieden en professionele inbreng. Vanwege die diverse inbreng moeten de deelnemers dus wel samenwerken, maar niet op elkaar gaan lijken. We gaan in op de bijzondere leerprocessen die in dit soort groepen spelen en op wat deelnemers doormaken in hun eigen kijk op ‘wat er speelt’.

- Lezen: Wenger-Trayner, W., Fenton-O’Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C. & Wenger-Trayner, B. (eds.) (2015). *Learning in landscapes of practice*. London/New York: Routledge (pp 13-30)
Schruijer, S. (2019). ‘We geven het door: de dynamiek van zelfsturende teams in de ouderenzorg’. *Groepen: Tijdschrift voor groepsdynamiek en groepspsychotherapie*, Nummer 1 (in druk).
- Kernbegrippen: interprofessionele publieke ruimte, ‘boundary-crossing’ leerprocessen
Resultaat: inzicht in valkuilen en leerprocessen in interprofessionele teams

Bijeenkomst 4 (16 december 2019 - op locatie bij een van de deelnemers)

Tegenspraak. Tegenspreken wordt nodig, als in een dominerend verhaal inzichten ontbreken. Wie deelneemt in de publieke ruimte heeft als taak om zulke tegenspraak te bieden (anders was je deelname niet nodig). Maar de kunst is om verbinding te houden, vooral als dominante inzichten zo aantrekkelijk zijn (voor wie erin geloven), dat tegenspraak niet wordt verdragen.

- Lezen: Moeskops, O. (2019). ‘Verschil maken in kwesties die er toe doen: over tegenspraak in de top’, *Goed Bestuur & Toezicht*, 1/2019
Schruijer, S. (2018). ‘The role of collusive dynamics in the occurrence of organizational crime: a psychoanalytically informed social psychological perspective’. *Administrative Sciences* (8/24), June 2018
- Kernbegrippen: groepsdruk, discours, phantastische objecten
Resultaat: vaardigheid in het ontregelen van groepsdruk en ‘verhalen’, productief maken van een minderheidspositie

Bijeenkomst 5 (15 januari 2020 - op locatie bij een van de deelnemers)

Interorganisatorisch leiderschap. Leiderschap is nodig in het ‘lege land’ tussen partijen. Maar het is ook nodig *binnenshuis*, in het leiding geven aan organisatieleden die als ‘grenswerker’ fungeren.

- Lezen: Schruijer, S., (2011). [‘De betekenis van interorganisatorisch leiderschap’](#), *Tijdschrift M&O*, 65(4) 76-90
- Kernbegrippen: collaborative leadership, collectief leiderschap, holding en containment
Resultaat: inzicht in leiderschapsprocessen in de publieke ruimte en wat *binnen* organisaties klaar moet staan om *buiten* goed te kunnen werken.

Bijeenkomst 6 (12 februari 2020 - op locatie bij een van de deelnemers)

Tijdelijk samenwerken. Werkvormen in de publieke ruimte zijn soms tijdelijk bedoeld (denk aan inspraakbijeenkomsten) of komen er onbedoeld op neer vanwege een groot verloop van deelnemers. De kortstondigheid van zulke werkverbanden maakt lichte samenwerkingsvormen nodig, gericht op het realiseren van ‘wat kan’. Tijdens deze afsluitende bijeenkomst wordt ook het persoonlijke eindproduct besproken, waarmee deelnemers aan de opleiding ‘hun’ leeropbrengsten vastleggen.

- Lezen: Vermaak, H. (2006), *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*, Deventer: Kluwer (pp 411-431)
- Kernbegrippen: flitsvertrouwen, interorganisatorisch burgerschap
Resultaat: benutten van lichte samenwerkingsvormen, afrondende bespreking van eindproducten en leeropbrengst.

Data

Startbijeenkomst	22 mei 2019
Bijeenkomst 1	24 juni 2019
Bijeenkomst 2	18 september 2019
Bijeenkomst 3	30 oktober 2019
Bijeenkomst 4	16 december 2019
Bijeenkomst 5	15 januari 2020
Bijeenkomst 6	12 februari 2020

Begeleiders

drs. Frans Grobbe, partner bij AO organisatieontwikkeling (2002 - heden). Adviseur en opleider bij samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties in de publieke ruimte. Ontwikkelaar van werkrelaties tussen verschillende domeinen en professies rond dezelfde maatschappelijke opgaven. Actuele voorbeelden: wonen, zorg en welzijn. Innovatie en universitaire consortiavorming. Internationale samenwerking, beleidsnetwerken en 'capacity building'. Schoolleiderschap in grootstedelijke omgevingen (Urban Education). Lid van de OOA.

dr. Jan Hendriks, partner bij AO organisatieontwikkeling (1990 - heden). Onderzoeksbegeleider NSO-CNA Leiderschapsacademie (2012 - heden). Promotieonderzoek over lokale samenwerking jeugdwelzijnswerk (1989). Coach en opleider 'systematisch lobbyen' en 'paradoxaal adviseren'. Ontwikkelaar van werkrelaties in ruimtelijke ordening, landschapsontwikkeling en nieuwkomersonderwijs.

prof. dr. Sandra Schruijer, directeur bij Professional Development International BV. Hoogleraar Organisatiewetenschap (Universiteit Utrecht). Hoogleraar Organisationspsychologie (TIAS, Universiteit van Tilburg). Associate partner bij AO organisatieontwikkeling. Begeleidt groepen, ondersteunt interorganisationele systemen en ontwikkelt professionele vormingsprogramma's. Onderwijs en onderzoek naar de dynamiek van interorganisationele samenwerking, groepsdynamiek en organisatieontwikkeling.