

## *Kenniswerkplaats*

# Vrijmoedig Vernieuwen

**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 aan 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 voorbij hun muren – door mensen die de 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 evengoed op 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, etc.

***“In de kenniswerkplaats ontwikkel je je niet alleen als vernieuwer, maar werk je tevens concreet aan de realisatie van veranderingen in de eigen praktijk.”***

Prof.dr. Mark van Twist, kerndocent



## De kenniswerkplaats in het kort

- De werkplaats is voor mensen die zich bezighouden met maatschappelijke vraagstukken en vernieuwing (in publieke en private organisaties, of als zelfstandige);
- De werkplaats vindt plaats van december 2021 tot november 2022 en bestaat uit 9 modules (8 ééndaagse modules en één tweedaagse). De bijeenkomsten worden gepland op woensdagen;
- Locatie: NSOB, Lange Voorhout 17 te Den Haag;
- De kosten €7500,- (BTW vrij), inclusief lesmateriaal en 1 hotelovernachting;
- Inschrijven kan via [onze website](#);
- Een motivatiebrief en intakegesprek maakt onderdeel uit van de selectieprocedure.

## Wat is de meerwaarde van de werkplaats?

- De werkplaats draagt bij aan de ontwikkeling van deelnemers in hun rol van vernieuwer;
- Deelnemers leren over de theoretische inzichten van eerdere denkers, die ook in de eigen vernieuwingspraktijk van waarde zijn;
- Deelnemers werken actief aan eigen ingebrachte casuïstiek door middel van actieleren;
- De werkplaats draagt bij aan de realisatie van verandering in de praktijk; De werkplaats biedt toegang tot een netwerk van andere vernieuwers met een verwante professionele identiteit en soortgelijke uitdagingen.

Wie verantwoordelijkheid pakt voor vernieuwing heeft er in onze ogen zeker twee professionele opgaven bij: werken met betekenis en scheppen van beweging. Beiden zijn in onze ogen onmisbaar voor vernieuwers. Middels een co-productie van ondergetekenden zullen de essenties van beide opgaven vanuit verschillende vakgebieden in de werkplaats toegankelijk worden en verken je de toepassing ervan in je eigen omgeving.

De Kenniswerkplaats Vrijmoedig Vernieuwen is geschikt voor mensen die vrijmoedig willen staan tegenover vernieuwen; 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 en Mark van Twist

## Programma

### Inhoud

De werkplaats bestaat uit negen modules, in de periode van december 2021 – november 2022. In die bijeenkomsten is steeds ruimte voor theorie, praktijkwerk en eigen casuïstiek. De kerndocenten reiken theoretische inzichten aan, begeleiden reflectie en zorgen voor de inbreng van passende theorie en verdiepende gesprekken daarover. Onder begeleiding van de docenten werk je actief, via een cyclus van actieleren aan eigen ingebrachte casuïstiek: een concreet vraagstuk waar je in de eigen werkpraktijk mee aan de slag gaat en waarin je vernieuwing wenselijk of mogelijk acht. Een belangrijke ‘motor’ achter het leren wordt gevormd door ambigüiteit en paradoxen: schijnbaar onoverbrugbare tegenstellingen tussen twee aspecten die elk op zich wezenlijk lijken en elkaar ook oproepen. Zo’n tegenstelling laat zich niet zomaar terzijde zetten en dwingt je tot puzzelen: dualiteit te waarderen, ongemak te verdragen, conflict te hanteren, verbindingstactieken te verkennen en ga zo maar door. Het zijn paradoxen die je werk spannend maken, leren vereist, en waar je tegelijkertijd het moeilijkst tijd voor maakt. Het programma van de werkplaats is daarom opgebouwd rond een serie paradoxen die kenmerkend zijn voor het vak van veranderen en waar iedere vrijmoedige vernieuwer mee te maken krijgt.

## Docenten

De kenniswerkplaats is een co-productie van Hans Vermaak en Mark van Twist. Zij vormen het kernteam van de opleiding en zijn in principe alle dagen van de kenniswerkplaats samen aanwezig.

*“Complexe vraagstukken leer je pas kennen door eraan te werken: de werkplaats steunt je om onderzoekend te vernieuwen en je omgeving daarin mee te nemen.”*



**Hans Vermaak** is vooral bekend als veranderkundige. Hij is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker en combineert in trajecten vaak alle drie deze rollen. Hij is tevens geassocieerd partner bij SIOO en Twynstra Gudde, en senior research fellow van de NSOB. Hans heeft vele publicaties op zijn naam staan over verandering, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Hij schreef onder meer de publicaties ‘Plezier beleven aan taaiere vraagstukken’, ‘Iedereen verandert, nu wij nog’, en is co-auteur van het populaire handboek ‘Leren veranderen’.

**Mark van Twist** is hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Zijn onderzoek en publicaties zijn gericht op het belang van taal en verhaal, op de ‘framing, scripting en casting’ in besluitvorming en organisatievraagstukken, op medialogica en spraakmakend leiderschap. Recent verscheen zijn nieuwe boek ‘Woorden wisselen’, waarin Mark zoekt naar een ‘hertaling’ van besturen, organiseren en adviseren.

## Vragen?

Heeft uw vragen? Neem dan contact op met de opleidingsmanager Ilsa de Jong ([jong@nsob.nl](mailto:jong@nsob.nl)) of 070 – 302 4910)

**Nederlandse  
School voor  
Openbaar  
Bestuur**

[www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)

## Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden.

De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.