

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Start 9 december 2020

Kenniswerkplaats
Vrijmoedig
Vernieuwen

2020 - 2021

Introductie

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 – van 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 en 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, en al evenmin enkel van binnenuit kan komen. Velen van hen noemen zichzelf overigens niet veranderaar of vernieuwer, maar 'gewoon' beleidsmedewerker, verpleger, stadsmarinier, projectleider, 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 werkplaats 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 en professionele paradoxen 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.

Een kennis – werk – plaats

Een ambacht leren of je daarin verder ontwikkelen doe je niet alleen door boeken te lezen, en evenmin door gewoon te doen wat je altijd doet. Daarom gieten we deze leergang in de vorm van een kenniswerkplaats, waar theorie- en praktijkwerk met elkaar verbonden worden en de eigen casuïstiek steeds centraal staat:

- **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 draait om werken met betekenis 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 speels omgaan 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). Dit betekent dat een belangrijk deel van het leren dan ook buiten de werkplaats gebeurt, in de eigen omgeving. 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.

- **Ruimte voor eigen inbreng: mee maken**

Dat we de leergang inrichten als een 'werkplaats', betekent ook dat de invulling van de bijeenkomsten plaatsvindt in nauwe samenspraak tussen deelnemers en docenten. Er is weliswaar op hoofdlijnen een programma ingericht, maar daarnaast zal er gedurende de bijeenkomsten ook ruim de tijd zijn voor deelnemers om eigen werkvormen te initiëren of op een of andere wijze de 'ruimte te pakken'. De werkplaats is immers van ons allemaal.

“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



Didactiek

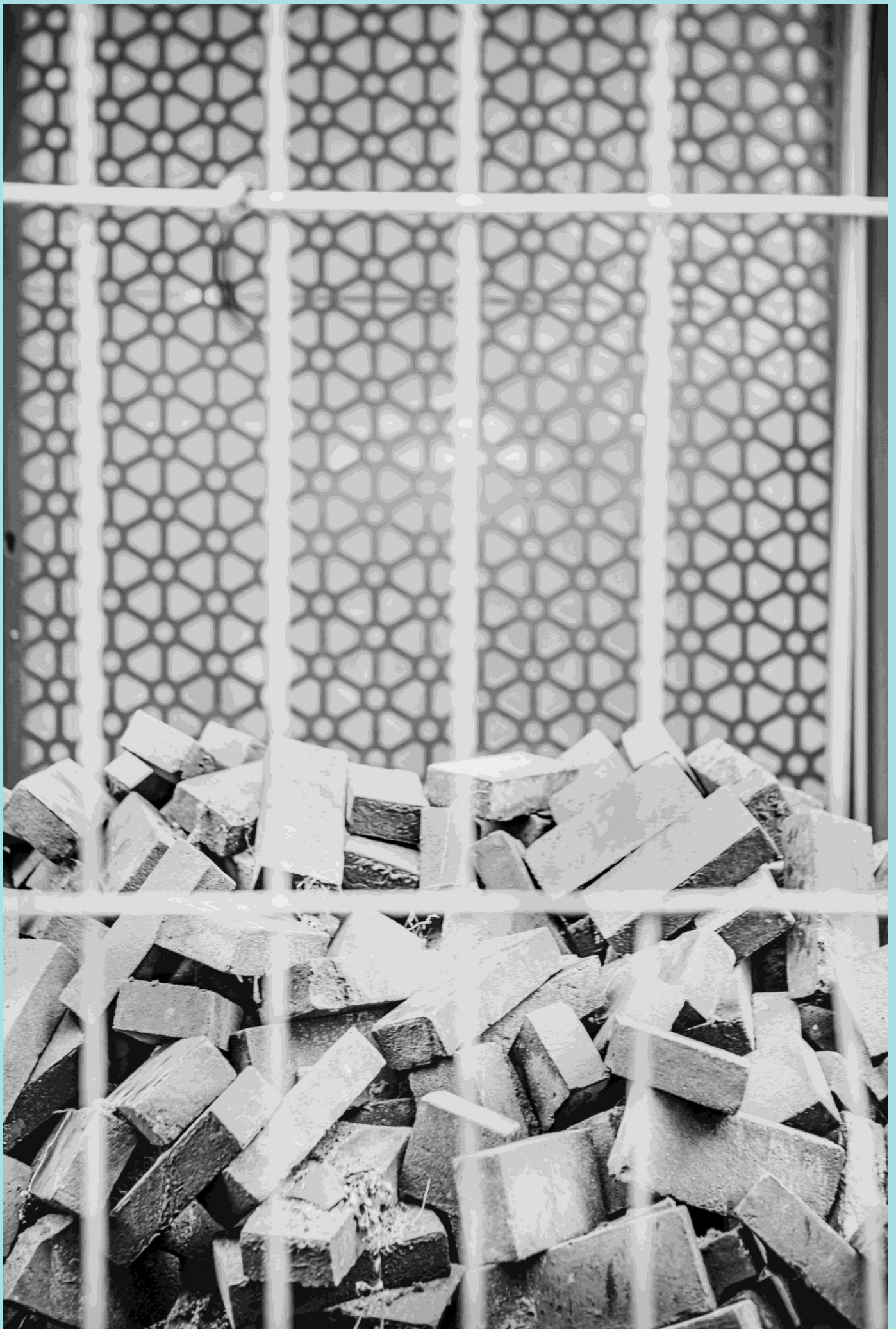
Het is de verantwoordelijkheid van elke deelnemer zelf om het eigen actieleren ook tussen de bijeenkomsten vorm te geven door middel van leeswerk, praktijkexperimenten en logboek-reflectie. De docenten geven hier handreikingen voor en dragen verder zorg voor de inbreng van passende theorie en verdiepende 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 eigen 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 meetlat 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.

De 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.



Programmaopbouw

Leren bij vernieuwing: werken met paradoxen

We bouwen het programma van de kenniswerkplaats op aan de hand van één van de belangrijkste kenmerken van het vak van veranderen: ambigüiteit. Het verandervak wordt immers omgeven door dubbelzinnigheid en paradoxen. Als vernieuwer opereer je op verschillende lagen, zijn er diverse spanningsvelden waartoe je je moet verhouden, meerdere borden waarop je moet schaken. Daarbij krijg je ontegenzeggelijk te maken met paradoxen: schijnbaar onoverbrugbare tegenstellingen van twee aspecten die elk wezenlijk zijn en elkaar ook oproepen: draagvlak en daadkracht, conflict en coöperaties, afstand houden en nabijheid zoeken. Willen versnellen ten behoeve van verandering kan niet plaatsvinden zonder ook te vertragen of stil te staan bij de betekenis ervan voor medewerkers. Aandacht voor de toekomst staat nooit los van bezinning over het verleden. Dergelijke paradoxen laten zich niet zomaar terzijde zetten, en dwingen de vernieuwer tot puzzelen: leren ongemak te verdragen, conflict te hanteren, verbindingstactieken te verkennen, al zoekende je weg te vinden en ga zo maar door.

Steeds staan we in de verschillende modules van de werkplaats stil bij weer een andere paradox die zich aandient in verschillende fasen van een veranderings- of vernieuwingsproces. Die paradoxen, en de ambigüiteit en gelijktijdigheid ervan, vormen de hoofdstructuur van het programma, en stellen ons daarmee in staat om steeds vanuit een meervoudig perspectief te reflecteren op het eigen handelen. ‘Reflexieve praktijkbeoefening’ als dominant leerprincipe dus – wat in zichzelf ook weer een paradoxale spanning betreft.

Rooster

DATUM	MODULE	ONDERWERP
Woensdag 9 december 2020	Module 1 - Startbijeenkomst <i>Eerste gedachte en begin van het gedoe</i>	Persoonlijke professionaliteit: de mens & het vak Kennismaking: je identiteit als mens en als professional
Woensdag 13 en donderdag 14 januari 2021 <i>(inclusieovernachting)</i>	Module 2 – Terreinverkenning <i>(on)begrepen bewegingen en waardevolle klussen</i>	Veldverkenning; betekenis & bekentenis Vraagstuk definiëren en positie bepalen Kundig organiseren: veranderen & besturen Kritisch consumeren van kernliteratuur
Woensdag 10 februari 2021	Module 3 – Inzoomen <i>Geleefde praktijken en kantelend kijken</i>	Beeldtaal: patronen & plotlijnen Over veranderdynamieken en narratieve structuren
Woensdag 7 april 2021	Module 4 – Uitzoomen <i>Afstand nemen om dichterbij te komen</i>	Bespiegelingen bij de bewijsmuur: praktijk doorzien & theorie overzien Triangleren in theorie en praktijk
Woensdag 19 mei 2021	Module 5 – De aanpak <i>Achterkant van het gelijk: bricoleren met redematies</i>	Gidsen: wat waar is houdt stand en/of wat stand houdt is waar Vormgeven en contracteren van een perspectief
Woensdag 23 juni 2021	Module 6 – Het experiment <i>Serius spelen in de zandbak</i>	Op grootse wijze kleine dingen doen: verschillig denken en doen Diepte zoeken, verbreding vinden
Woensdag 15 september 2021	Module 7 – Tussen de regels <i>Het goede, het schone en het ware</i>	Dwars kijken en recht praten: Kundig & kunstig werken Met een gast die de boel verstoort
Woensdag 8 oktober 2021	Module 8 – Een eigen stem vinden <i>Vakmanschap als meesterschap</i>	Bevrijdende kaders: eigen methodologie & de vakgemeenschap Situering, verwoording en verdieping van je pitch
Woensdag 17 november 2021	Module 9 – Slotbijeenkomst <i>Ervaringen oogsten en toekomst oproepen</i>	Terugkijkend vooruitzien: stoppen is doorgaan De reis tot hier, en daar voorbij

Organisatie

Doelgroep

Deze kenniswerkplaats richt zich op mensen die werken aan vernieuwing rond maatschappelijke organisaties of zich bemoeien met maatschappelijke vraagstukken. 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. We gaan uit van een groepsgrootte van 16 tot maximaal 22 deelnemers. Bij de samenstelling van de groep gaan we op zoek naar een variatie in organisaties, achtergronden en type vraagstukken.

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. 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 één of enkele gastdocenten uit te nodigen die aanvullende perspectieven aanreiken.

Investering

De kosten van deelname aan de kenniswerkplaats bedragen € 7.500,-. Dit bedrag betreft alle opleidingskosten, literatuur- en verblijfkosten. Het bedrag is vrijgesteld van BTW. Het leeratelier telt 9 modules (in totaal 10 dagen, inclusief één avondprogramma en overnachting) en loopt van woensdag 9 december 2020 tot en met woensdag 17 november 2021. De tijdsinvestering tussen de bijeenkomsten vereist naar schatting evenveel dagen.

Aanmelding

Deelnemers kunnen zich tot 10 september 2020 aanmelden via de website ([klik hier](#)). Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Tilly Fortanier via 070 3024920 of via fortanier@nsob.nl.

Het schrijven van een motivatiebrief maakt onderdeel uit van de aanmeldprocedure. Na een eerste selectie op basis van de brieven zal vervolgens een intakegesprek met de programmaleiding volgen, eveneens als onderdeel van de aanmeld- (en selectie)procedure. Deze intakegesprekken vinden plaats op woensdag 7 of woensdag 28 oktober 2020.

Locatie

De bijeenkomsten vinden grotendeels plaats bij de NSOB aan het Lange Voorhout 17 in Den Haag. De tweedaagse bijeenkomst (module 2) zal plaatsvinden op een externe locatie en is inclusief avondprogramma en overnachting.

Informatie

Voor meer informatie over het leeratelier kunt u contact opnemen met opleidingsmanager Ilsa de Jong (070-3024915 / jong@nsob.nl), of met de projectmanager van de opleiding Tilly Fortanier (070-3024920 / fortanier@nsob.nl). Of ga naar de website voor meer informatie: www.nsob.nl

Onderwijsteam NSOB

Kernteam

- **Prof. dr. Mark van Twist**
o.a. decaan/bestuurder bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Mark van Twist zijn onderzoeken en publicaties richten zich onder meer 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.

- **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

Hans Vermaak is vooral bekend als veranderkundige. Hij is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeken 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 veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Hij schreef onder meer de publicaties ‘Plezier beleven aan taaie vraagstukken’, ‘Iedereen verandert, nu wij nog’, en is co-auteur van het populaire handboek ‘Leren veranderen’.

Coördinatie

- **Ilsa de Jong Msc** | jong@nsob.nl | 070-3024915
Onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- **Tilly Fortanier** | fortanier@nsob.nl | 070-3024920
Projectmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

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 met elkaar verbonden.

De NSOB is uitgerust met een gerenommeerde staf van wetenschappers die kritisch, maar altijd toepasbaar reflecteren op bestuurlijke praktijken. De NSOB stelt zich tot taak het ontwikkelen en verspreiden van inzichten en vaardigheden in de publieke sector, door het verzorgen van opleidingsprogramma's, het organiseren van platformbijeenkomsten en het verrichten van toegepast onderzoek.