



# **Dynamiek en emoties in de publieke ruimte**

## **6 daagse opleiding**

april 2020 - december 2020





# Dynamiek en emoties in de publieke ruimte - 6 daagse opleiding

april 2020 - december 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 de dynamiek van emoties in de publieke ruimte en het effect dat ze hebben op mensen en hun (werk)relaties. Ze vragen zich af hoe hier constructief mee om te gaan en zo de kwaliteit van samenspel te verbeteren. Je leert in deze opleiding om te gaan met escalerende processen en emoties. Je leert inbreng te agenderen, ook op momenten dat dat lastig gaat. Je leert signalen te herkennen van het 'afhaken' van mensen en hen weer productief te engageren. Je leert de kwaliteit van resultaten te verhogen.

## *Publieke ruimte*

De publieke ruimte is - al 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.

De publieke ruimte van deze tijd is vaak een 'stapelplaats' van opvattingen en meningen. Het gaat niet alleen over kwesties, maar ook over emoties die ze oproepen. Er ontstaat daardoor al snel een dynamiek, waarin moeilijk valt te overzien, wat 'waar' is of wat 'werkt' en hoe je als dat nodig is kunt interveniëren.



## *Dynamiek in de publieke ruimte*

Vraagstukken in de publieke ruimte raken altijd meer dan één partij: ze liggen '...op ieders drempel'. De opgave is om - als het 'erin zit' - zaken te doen: meestal 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 of beslissingen worden genomen.

## *Emoties in de publieke ruimte*

Het verbeteren van samenwerking in de publieke ruimte wordt in deze opleiding benaderd vanuit de beleving die de publieke ruimte oproept, emoties die er spelen en de relationele dynamiek die zo ontstaat.

Meedoen in de publieke ruimte betekent vaak 'op het randje lopen' van wat inhoudelijk en relationeel kan worden overzien. Emoties kunnen heftig zijn, want gaan over loyaliteit, succes of falen, tevredenheid of teleurstelling, trots op wat bereikt is of spijt en boosheid over gemiste kansen.

Mensen kunnen daardoor anders opereren dan *in hun normale doen*: verstarren, niet meer bijstellen van beelden, blijven hangen in patronen, niet meer bijsturen of reflecteren, gaan vechten of juist alle spanningen uit de weg gaan.

## *De opleiding*

Het programma van de opleiding versterkt de vaardigheid van deelnemers op de volgende terreinen:

- taxeren van interactiedynamiek en daarbij behorende emoties;
- agenderen van bespreekpunten, die de draagkracht van het samenspel niet overvragen;
- tot stand brengen van ondersteunende werkstructuren, gedoseerde opgaven ('spannend, maar niet tè') en aandacht voor het 'zich gehoord en gezien voelen' van deelnemers;



- leveren van eigen inbreng, ook op momenten dat dit lastig gaat;
- interveniëren op momenten dat een interactie vastloopt: impasses, vicieuze cirkels en andere niet productieve patronen.

Het programma van de leergang biedt een combinatie van kennis en kunde, leren door ervaring, gestructureerde oefening en toepassing op casuïstiek. Elke bijeenkomst biedt een andere invalshoek, de rode draad is een steeds groter inzicht in dynamieken die zich 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 en simulatie, oefenen in vaardigheden, doordenken van casuïstiek en reflectie binnen de opleidingsgroep. Samen met elke deelnemer bepalen we een passend persoonlijk eindproduct, dat de neerslag vormt van het geleerde. De vorm hiervan is vrij.

### ***Zes bijeenkomsten***

De opleiding duurt ruim een half jaar. Er is een startbijeenkomst van een halve dag in Doorn. 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. Wij rekenen met gemiddeld 8 uur voorbereiding per bijeenkomst (literatuur, casusvoorbereiding, reflectie) en nóg eens 8 uur voor wie die dag de leergroep ontvangt. Deelnemers aan de leergang ontvangen artikelen en materialen als achtergrond en verdieping.

### ***Voor wie is de leergang bestemd?***

De opleiding is bedoeld voor wie een professionele rol speelt bij het vormgeven en begeleiden van processen in de publieke ruimte (bijv. procesregisseurs, project- of gebiedsmanagers, bestuurders). Deelname is ook zinvol als je een inbreng moet behartigen (professioneel, namens een organisatie, enz.) of **leiding geeft** aan deelnemers in overleg- of samenwerkingsverbanden in de publieke ruimte. Er zijn maximaal 10 deelnemers, zodat er voldoende aandacht is voor de eigen vraagstukken van deelnemers, het uitwisselen van ervaringen en reflectie op het gezamenlijk leerproces. De kosten bedragen € 2.800,- per deelnemer (exclusief BTW)<sup>1</sup> en een bijdrage aan cateringkosten op locatie.

Neem voor aanmelding, meer informatie of een voorgesprek contact op met één van de begeleiders: [j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl](mailto:j.hendriks@ao-organisatieontwikkeling.nl) of [f.grobbe@ao-organisatieontwikkeling.nl](mailto:f.grobbe@ao-organisatieontwikkeling.nl) of [info@pro-dev.eu](mailto:info@pro-dev.eu).

### ***Opzet van bijeenkomsten***

Elke bijeenkomsten heeft een vaste opzet, waarin als onderdelen 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

---

<sup>1</sup> Dit bedrag geldt voor deelname bij open inschrijving. Een aparte prijsopgave is van toepassing als een maatwerk-opleiding wordt verzorgd.

## Programma (april 2020 - december 2020)

### **Startbijeenkomst** (1 april 2020 - locatie: Doorn)

De achtergrond en opzet van de opleiding wordt besproken. Je gaat ook direct aan de slag: leren door ervaring in een simulatiespel. Ook maken we organisatorische en programmatische afspraken, 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 - Interorganisationeel samenwerken** (13 mei 2020, op locatie bij een deelnemer)

Samenspel ontstaat in interactie, want kan in de publieke ruimte zelden ‘van boven’ worden opgelegd. De spanningen die dat oproept kunnen echter averechts werken en brengen het samenwerken dan niet dichterbij. 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](#). AO-Organisatieontwikkeling (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 - Doorbreken van patronen** (24 juni 2020, op locatie bij een deelnemer)

Als emoties de interactie sturen, dan 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 – Interprofessioneel samenwerken** (16 september 2020, op locatie bij een deelnemer)

Samenspel in de publieke ruimte gaat vaak over het bijeenbrengen van kennis, disciplines en uiteenlopende professionaliteit. Vanwege die diversiteit van inbreng moeten deelnemers dus wel samenwerken, maar vooral niet op elkaar gaan lijken. We gaan in op de bijzondere leerprocessen die zich in zo’n situatie voordoen en wat deelnemers daarbij doormaken.



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: leerprocessen in een interprofessionele publieke ruimte  
Resultaat: inzicht in valkuilen en leerprocessen in interprofessionele teams

#### **Bijeenkomst 4 - Tegenspraak** (14 oktober 2020, op locatie bij een deelnemer)

Tegenspraak is nodig, als in een dominerend verhaal inzichten ontbreken. Maar de kunst is om verbinding te houden, vooral als dominante inzichten zo aantrekkelijk zijn (voor wie erin geloven), dat tegenspraak niet wordt verdragen en uitsluiting dreigt.

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 - Interorganisationeel leiderschap** (18 november 2020, op locatie bij een deelnemer)

Leiderschap is nodig in het ‘lege land’ tussen partijen. Maar wat moet *binnen* organisaties klaar staan om buiten goed te kunnen samenwerken?

Lezen: Schruijer, S., (2011). [‘De betekenis van interorganisationeel leiderschap’](#), *Tijdschrift M&O*, 65(4) 76-90

Kernbegrippen: collaborative leadership, collectief leiderschap, holding en containment  
Resultaat: inzicht in leiderschapsprocessen in de publieke ruimte

#### **Bijeenkomst 6 - Tijdelijk samenwerken** (16 december 2020, op locatie bij een deelnemer)

Samenwerkingsvormen in de publieke ruimte zijn soms tijdelijk bedoeld (bijv. inspraakbijeenkomsten). Maar ook in een ‘vast’ werkverband met een groot verloop van deelnemers werk je steeds maar heel kort samen. De kortstondigheid van zulke werkverbanden maakt lichte samenwerkingsvormen nodig, gericht op het realiseren van ‘wat kan’.

Lezen: Vermaak, H. (2006), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*, Deventer: Kluwer (pp 411-431)

Kernbegrippen: flitsvertrouwen, interorganisationeel burgerschap

Resultaat: benutten van lichte samenwerkingsvormen, afrondende bespreking van eindproducten en leeropbrengst.

### **Data**

Startbijeenkomst	woensdag 1 april 2020 (middag)
Bijeenkomst 1	woensdag 13 mei 2020 (hele dag)
Bijeenkomst 2	woensdag 24 juni 2020 (hele dag)
Bijeenkomst 3	woensdag 16 september 2020 (hele dag)
Bijeenkomst 4	woensdag 14 oktober 2020 (hele dag)
Bijeenkomst 5	woensdag 18 november 2020 (hele dag)
Bijeenkomst 6	Woensdag 16 december 2020 (hele dag)

#### **Alvast kennismaken**

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

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

## **Begeleiders**

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

**dr. Jan Hendriks**, partner bij AO organisatieontwikkeling (1990 - heden). Onderzoeksbegeleider NSO-CNA Leiderschapsacademie (2012 - heden). Promotieonderzoek over lokale samenwerking jeugd welzijnswerk (1989). Coach en opleider 'systematisch lobbyen' en 'paradoxaal adviseren'. Ontwikkelaar van werkrelaties in ruimtelijke ordening, landschapontwikkeling 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 interorganisatie systemen en ontwikkelt professionele vormingsprogramma's. Onderwijs en onderzoek naar de dynamiek van interorganisatie samenwerking, groepsdynamiek en organisatieontwikkeling.

