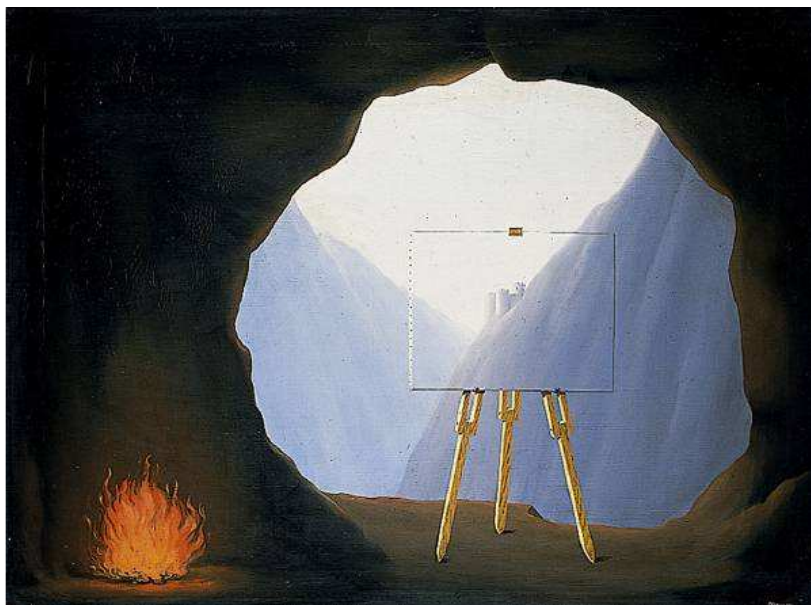


LEERATELIER STRATEGIE



De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) ontwikkelt voor de zevende keer het Leeratelier Strategie. Door ervaren professionals op een evenwichtige wijze te confronteren met theorie en praktijk van strategievorming wordt ernaar gestreefd een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de strategische functie bij de overheid. In deze brochure presenteren wij de opzet en inhoud van het Leeratelier Strategie 2011- 2012.

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Lange Voorhout 17
2514 EB Den Haag
070-3024910
www.nsob.nl

Leermanager:
Dr. Liesbeth Noordegraaf-Eelens
eelens@nsob.nl
070-3024921

*Hetzelfde zien
Maar het zó zien
Zoals niemand het zag*

Jules Deelder, 1994

1. Vormgeven aan strategie bij de overheid

De ontwikkeling van de strategische functie bij de overheid is nog steeds in volle gang. In het openbaar bestuur wordt steeds meer waarde gehecht aan de borging van lange termijn beleid en toekomstverkenningen, aan een integrale benadering van met elkaar samenhangende beleidsproblemen en aan 'van buiten naar binnen werken' door het betrekken van burgers, bedrijfsleven en andere 'stakeholders' bij de ontwikkeling of bijsturing van beleid. Investeren in het strategisch vermogen van overheidsorganisaties door de inrichting en vormgeving van strategische directies en afdelingen gaat evenwel gepaard met een grote variëteit. Sommige strategen of strategische adviseurs leggen zich toe op het verkennen van lange termijn ontwikkelingen, anderen op het betrekken van externe 'stakeholders'. Vervolgens zijn er ook meer op coördinatie en advisering van beleidsprocessen gerichte strategen. In weer andere organisaties wordt gekozen voor een model waarbij strategisch denken een integraal onderdeel van beleidswerk is, ondergebracht bij strategische beleidsmedewerkers of – regisseurs.

Deze variëteit mag niet verward worden met onvolwassenheid. Er is namelijk niet één ideale manier van strategie 'bedrijven'. Afhankelijk van (veranderende) organisatorische omstandigheden, maatschappelijke ontwikkelingen en professionele doelstellingen zijn er meerdere invullingen denkbaar en functioneel. Juist in de confrontatie van variëteit aan benaderingen en werkwijzen ontstaat strategisch vermogen. In het Leeratelier Strategie van de NSOB wordt deze variëteit in de praktijk van strategievorming dan ook gekoesterd.

2. Het Leeratelier Strategie

Rondom strategen en strategie bestaan altijd vele metaforen, die de rol en meerwaarde proberen te vangen. Strategie als 'uitkijkpost', 'bruggenbouwer', 'dwarskijker', 'geheugen van de organisatie', 'evenwichtskunstenaar', 'waakhond', 'organisator voor dialoog en reflectie', 'kenniscentrum' of 'hofnar' – al deze verschillende metaforen proberen 'strategie' te begrijpen en tegelijkertijd te mythologiseren. Wat al deze begrippen echter vooral gemeen hebben, is dat ze uiting geven aan het feit dat strategie niet vanzelfsprekend is. Lange termijn denken, een integrale beleidsaanpak en het betrekken van externe 'stakeholders' zijn ambities die zich altijd in een zekere spanning verhouden tot de dagelijkse praktijk van het openbaar bestuur. Een dagelijkse praktijk die sterk wordt bepaald door een institutionele logica behorend bij bureaucratisch en politiek bestuurd organisaties.

In het Leeratelier Strategie worden de belangrijkste beelden en ambities van strategie inhoudelijk verkend. Welke verwachtingen en welke dilemma's gaan schuil achter bepaalde metaforen? En in hoeverre spelen organisatorische inbedding, positionering en omgevingsverwachtingen een rol?

Daarnaast wordt 'strategie' niet louter gezien als iets dat organisaties 'hebben' in de betekenis van *de* strategie (in de vorm van bij voorbeeld een strategische visie). In plaats daarvan wordt strategie vooral gezien als iets dat mensen 'doen', als iets dat vorm krijgt door het dagelijks handelen van professionals in het openbaar bestuur en in specifieke omstandigheden: strategie

als handelingspraktijk. Door deze nadruk op de professionaliteit worden de deelnemers uitgedaagd om voortdurend de verbinding te leggen met strategische ambities en doelstellingen van de organisatie in relatie tot hun eigen handelen. Hoe ga je als strateeg met ambigue verwachtingen om? Hoe balanceer je als strateeg tussen schijnbaar tegengestelde belangen? En welk handelingsrepertoire ontwikkel je als strateeg om meerwaarde te creëren voor je organisatie?

Na afloop van het Leeratelier Strategie zijn de deelnemers in staat om:

- de verschillende benaderingen van 'strategie' te doorgronden en in perspectief te plaatsen
- strategie te begrijpen als een dagelijkse handelingspraktijk
- de gevolgen van de specifieke context van de overheid voor strategievorming te begrijpen
- een gevarieerd handelingsrepertoire te ontwikkelen om in de eigen specifieke werkpraktijk productief te opereren als strateeg
- te reflecteren op de eigen werkpraktijk door inzichten uit theoretische concepten en ervaringen van andere strategen

3. Opzet van het Leeratelier

Het ontwikkelen van een gevarieerd handelingsrepertoire is in dynamische en complexe omstandigheden de belangrijkste competentie van strategen. Hiertoe biedt het Leeratelier Strategie een leeromgeving waar niet alleen ruimte is voor een grote variëteit aan benaderingen en praktijken van strategievorming, maar waar ook de interactie tussen deelnemers onderling centraal staat. De deelnemers leren van topdocenten en praktijkleermeesters, maar ook van elkaar en elkaars werkpraktijken.

Het Leeratelier Strategie bestaat uit vier modules, voorafgegaan door een introductiedag, en afgesloten door een slotbijeenkomst. De introductiedag staat in het teken van wederzijdse kennismaking en het afstemmen van verwachtingen tussen deelnemers, decaan en leermanager van de opleiding. Aan de hand van de ingebrachte eigen werkpraktijk van de deelnemers worden enkele centrale noties en een leeragenda geformuleerd als vertrekpunt voor het leeratelier. Ook gaan de deelnemers in kleine groepjes aan de slag met een strategisch vraagstuk dat aansluit op de eigen werkpraktijk, waaraan zij gedurende de leergang zullen werken. Tijdens de slotbijeenkomst worden de resultaten daarvan gepresenteerd ten overstaan van een deskundigenpanel.

In de vier modules worden verschillende aspecten van de strategische functie bij de overheid verkend. Deze aspecten komen voort uit eigen onderzoek van de NSOB naar de vormgeving van de strategische functie bij de overheid en spelen in meer of mindere mate altijd een rol in de werkpraktijk van overheidsstrategen. Elke module bestaat uit drie bijeenkomsten van elk twee dagdelen (te weten een ochtend en een middag). De eerste twee bijeenkomsten van elke module staan in het teken van kennisvergarig en het delen van (wetenschappelijke) inzichten over strategievorming in interactieve sessies met vooraanstaande docenten uit het netwerk van de NSOB. Daarbij worden deze inzichten steeds uitvoerig geïllustreerd door verhalen en voorbeelden uit de praktijk. De laatste bijeenkomst van elke module is vervolgens gewijd aan reflectie en toepassing van de opgedane inzichten, waarbij steeds de eigen werkpraktijk van de deelnemers als vertrekpunt wordt genomen.

Module 1: Strategie tussen inhoud en proces

Strategie wordt vaak verbonden met het formuleren van een visie op de toekomst of een stip aan de horizon als oriëntatiepunt voor de organisatie. Dat beeld wordt in deze eerste module op ten minste twee manieren aangevuld. Ten eerste door de constatering dat de realisatie van een dergelijke visie niet vanzelfsprekend is in omstandigheden en in organisaties waarin zelden één partij volledige doorzettingsmacht heeft. Aandacht voor de proceskant van strategie – het verkrijgen van draagvlak, het verbinden van partijen – is in dat verband essentieel. Ten tweede kan de notie van strategie als visievorming worden aangevuld met het contrasterende beeld van de ‘emergente’ strategie, waarbij de inhoud niet zozeer het vertrekpunt maar juist de uitkomst is van het onderhandelings- en samenwerkingsproces tussen betrokken partijen.

Aan bod komen:

- Het managen van complexe processen: het ontwikkelen van kracht zonder macht
- Strategische professionaliteit in een complexe omgeving
- Ervaringen uit de eigen werkpraktijk van zowel gastsprekers als deelnemers (zij worden gevraagd deze ervaringen te presenteren tijdens een van de colleges)

Module 2: Strategie tussen politieke en ambtelijke rationaliteit

De ambities van strategieontwikkeling hebben te maken met de specifieke eigenschappen van het openbaar bestuur als organisatie, die zich laat kenmerken door een systeem van publieke verantwoording en door het primaat van de politiek. Politiek primaat en ambtelijke dienstbaarheid zijn echter geen eenduidige begrippen. Een strikt Weberiaanse gezagslogica is nergens in de praktijk van het openbaar bestuur terug te vinden. Desalniettemin is de ambitie van strategie om een tegenwicht te bieden voor politieke opportuniteit en de waan van de dag omgeven door dilemma's.

Aan bod komen:

- De consequenties van de dramademocratie voor de professionaliteit van strategen
- Strategievorming in de schaduw van de macht: topambtelijke dwarsdenkers
- Professionaliteit en dienstbaarheidopvattingen: ‘speaking truth to power’ langs de randen van dienstbaarheid
- Ervaringen uit de eigen werkpraktijk van zowel gastsprekers als deelnemers (zij worden gevraagd deze ervaringen te presenteren tijdens een van de colleges)

Module 3: Strategie tussen stabiliteit en verandering

Strategie wordt zowel in verband gebracht met koersvastheid als koerswijziging. Koersvastheid refereert daarbij onder andere aan de toekomstbestendigheid van beleid – iets dat niet vanzelfsprekend is in politiek bestuurde bureaucratische organisaties met bijbehorende regerings- en begrotingscycli. Koerswijziging daarentegen refereert onder andere aan de integraliteit van beleid – een ambitie waarbij geijkte beleidskaders doorbroken en ambtelijke kokers met elkaar verbonden worden. Beide strategische opgaven verhouden zich spanningsvol met de bureaucratische organisatielogica. Vanuit dat vertrekpunt wordt in deze module aandacht besteed aan vraagstukken van toekomstdenken, cultuurverandering en organisatieverandering.

Aan bod komen:

- De taal, symboliek en ‘framing’ van strategische vraagstukken
- Organisatieverandering en cultuurverandering
- Ervaringen uit de eigen werkpraktijk van zowel gastsprekers als deelnemers (zij worden gevraagd deze ervaringen te presenteren tijdens een van de colleges)

Module 4: Strategie tussen omgeving en organisatie

In een netwerksamenleving heeft het openbaar bestuur geen vanzelfsprekende centrale sturende rol. In plaats daarvan zijn overheidsorganisaties in hun dagelijkse werk veelal onderdeel van een breder veld van maatschappelijke en andere bestuurlijke partijen. Het sensitief maken van de organisatie voor samenwerking met partijen van buiten geldt in veel gevallen als een belangrijke strategische opgave voor veel overheidsorganisaties. Werken aan de grenzen van de eigen organisatie – bijvoorbeeld door contacten met het ‘veld’ te onderhouden – brengt voor overheidsstrategen evenwel professionele uitdagingen met zich mee. Dit loopt van dubbele loyaliteiten, onzichtbaarheid in de eigen organisatie, verschillen in ‘tempo’ tussen omgevingspartijen en eigen organisatie tot het management van soms tegengestelde verwachtingen.

Aan bod komen:

- Strategievorming als sociale activiteit
- Netwerken en bureaucratie: balanceren tussen chaos en orde
- Ervaringen uit de eigen werkpraktijk van zowel gastsprekers als deelnemers (zij worden gevraagd deze ervaringen te presenteren tijdens een van de colleges)

Reflectiebijeenkomsten

De laatste bijeenkomst van elke module staat in het teken van reflectie op de eigen werkpraktijk van deelnemers. De deelnemers werken in kleine groepen aan de voortgang van hun eindopdracht, waarbij ze de gedurende de module vergaarde inzichten benutten. De leermanager zal hierbij een actieve rol spelen. Het streven is om met de reflectiedagen professionele dilemma’s van overheidsstrategen te expliciteren.

4. Inzicht, reflectie, toepassing

De opleiding heeft de vorm van een leeratelier. Een leeratelier onderscheidt zich van andere didactische vormen, doordat de deelnemers zelf medeontwikkelaar van de leergang zijn. De deelnemers worden uitgedaagd om eigen dilemma’s in te brengen. Daarbij staat in een leeratelier interactie centraal: tussen sprekers en deelnemers, maar zeker ook tussen deelnemers onderling. Enerzijds brengen hoogleraren, onderzoekers en practitioners naast theoretische inzichten ook diverse praktische methoden en technieken en actuele casuïstiek in. Anderzijds brengen deelnemers hun eigen kennis en ervaring uit de werkpraktijk in. Er wordt niet gestreefd naar een eenzijdige overdracht van kennis, maar naar een gemeenschappelijk en (inter)actief leerproces.

In een atelier wordt altijd iets ontworpen, iets geproduceerd. Ook in een leeratelier wordt toegewerkt naar concrete producten. In dat verband vervaardigen de deelnemers twee opdrachten.

Ten eerste dienen de deelnemers een korte uiteenzetting te schetsen van hun werkpraktijk, waarbij men aangeeft wat de rol van strategie is in de huidige werkpraktijk. Ook wordt gevraagd om ten minste twee leervragen te formuleren die duidelijk maken wat de strategische vraagstukken zijn waar zij mee worstelen. Deze dilemma’s vormen bij aanvang van de leergang een belangrijk ankerpunt; zij dienen dan als vertrekpunt voor reflectie op de professionaliteit van overheidsstrategen.

Ten tweede werken de deelnemers gedurende het leeratelier in kleine groepjes (‘syndicaten’) aan een concrete eindopdracht, waarover ze in een rapportage verslag doen. Dit rapport presenteren de deelnemers tijdens de slotmiddag ten overstaan van een deskundigenpanel. Bij de start van het leeratelier formuleert elk syndicaat zijn eigen opdracht, een hoge functionaris uit het openbaar bestuur kan hierbij betrokken worden als kritische beoordelaar. Gedurende het

leeratelier wordt er in de bijeenkomsten en door de opleidingsorganisatie regelmatig aandacht besteed aan de voortgang van deze eindopdracht.

De combinatie van inzicht, reflectie en toepassing leidt tot actief leren. Actief leren vraagt om deelname van (inter)actieve en leergierige deelnemers. Naast een open leerhouding wordt van de deelnemers aan het Leeratelier Strategie verwacht dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor het creëren van een op reflectie en toepassing gerichte leeromgeving.

De studielast bestaat uit:

- bijwonen van de bijeenkomsten (27 dagdelen in totaal)
- voorbereiding op bijeenkomsten d.m.v. (beperkte hoeveelheid) literatuur en eventuele presentaties
- zelfstandig en groepswork ten behoeve van syndicaatsopdracht
- voorbereiden individuele case

De totale studiebelasting voor het Leeratelier Strategie bedraagt daarmee ongeveer 220 uur.

5. Docenten en practitioners

De NSOB beschikt over een uitgebreid netwerk van topdocenten en praktijkleermeesters op het gebied van strategie. Tijdens de modules zullen zij als tijdelijke ankerpunten dienen voor de deelnemers.

In een later stadium zal het definitieve programma van het leeratelier met bijbehorende sprekers en practitioners bekend worden. Docenten en practitioners in eerdere uitvoeringen van het Leeratelier Strategie waren onder andere: prof.dr. Mark Bovens, mr. Arthur Docters van Leeuwen (senior research fellow NSOB), prof.dr. Michel van Eeten, prof.dr. Paul Frissen, prof.dr.mr. Ernst ten Heuvelhof, prof.dr. Mirko Noordegraaf, prof.dr.ing. Geert Teisman, prof.dr.ir. Katrien Termeer, prof.dr. Marcel Veenswijk, prof.mr.dr. Stavros Zouridis, Roland Kupers (Oxford), Carla Moonen (Ministerie van AZ) en Krijn van Beek (Directeur Algemene Justitiële Strategie bij het Ministerie van Veiligheid & Justitie).

6. Doelgroep

Het Leeratelier Strategie is ontwikkeld voor professionals die strategisch werk verrichten bij het Rijk of andere overheidsinstellingen met vijf tot tien jaar werkervaring.

De omvang van de deelnemersgroep van het Leeratelier Strategie ligt ongeveer tussen de 16 en 20 deelnemers per uitvoering.

7. Organisatie van de opleiding

Prof.dr. M.J.W. (Mark) van Twist is als decaan van het Leeratelier Strategie eindverantwoordelijk voor de leergang.

Dr. Liesbeth Noordegraaf-Eelens is als leermanager verantwoordelijk voor de organisatie en de inhoudelijke ondersteuning van de leergang.

8. Planning

De totale omvang van het Leeratelier Strategie bedraagt 27 dagdelen. De inhoudelijke bijeenkomsten tijdens de modules bestaan uit een ochtend- en een middagsessie.

Voor de introductiebijeenkomst is een gehele dag gereserveerd en de slotbijeenkomst vindt plaats op een middag.

Het Leeratelier Strategie zal aanvangen met de introductiebijeenkomst op dinsdag 22 november 2011 en eindigen met de slotbijeenkomst in juni 2012. Voor aanvang van de leergang zal het definitieve rooster bekend worden gemaakt.

Alle bijeenkomsten vinden plaats in het pand van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur aan het Lange Voorhout 17 te Den Haag.

9. Deelnamekosten en deadline inschrijving

De kosten voor deelname aan het Leeratelier Strategie 2011-2012 bedragen €6.750,00.

De deadline voor aanmelding voor deelname aan het Leeratelier Strategie 2011-2012 is 1 oktober 2011.

10. Meer informatie

Voor meer inhoudelijke informatie over het Leeratelier Strategie kunt u terecht bij de leermanager van de opleiding: dr. Liesbeth Noordegraaf-Eelens (eelens@nsob.nl of 070-3024921).

Voor praktische en logistieke informatie kunt u terecht bij projectmanager drs. Marije Plooi (plooi@nsob.nl of 070-3024921).

Voor meer algemene informatie over de NSOB zie onze website: www.nsob.nl.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardige postacademische opleidingen. 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.

Centraal in de opleidingstrajecten van de NSOB staat de gedachte dat de wereld van het openbaar bestuur 'uniek' is, in die zin dat de kenmerken van organisaties uit andere domeinen (zoals het bedrijfsleven) zich nooit één-op-één laten vertalen naar publieke organisaties. Ambtelijke organisaties kennen hun eigen dynamiek en logica, die in sterke mate wordt bepaald door de structurele inrichting als functionele hiërarchie, met aan de top een politiek bestuur. In onze opleidingen is begrip van deze bijzondere context van politiek bestuurd organisaties een belangrijk en onderscheidend element.

De NSOB heeft een lange traditie in het verzorgen van hoogwaardig 'executive onderwijs', in de regel in het topsegment van de markt: dat wil zeggen op het niveau van senior management, postacademisch en met aandacht voor verfijning en verdere 'doorontwikkeling' van reeds aanwezige basisvaardigheden en een voldoende niveau van professionaliteit. Onze trajecten richten zich op het verder ontwikkelen, in ander perspectief plaatsen en voor een deel ook overdragen van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden. Een belangrijk element daarbij is professionele reflectie door de deelnemers op het eigen werk. Wij hechten derhalve naast voldoende kwaliteit ook aan een open leerhouding en actieve instelling van de deelnemers. Hiertoe ontwikkelen wij zowel onderwijsprogramma's die open staan voor inschrijving (waaronder enkele geaccrediteerde master-opleidingen) als 'in company'-trajecten die zijn toegespitst op de specifieke leervraag van een opdrachtgever.

Sinds 2006 is de NSOB ook een denktank voor de publieke sector. In die hoedanigheid draagt de NSOB bij aan kennisontwikkeling voor en over openbaar bestuur en publieke sector. Het gaat daarbij om strategische vragen over beleidsinhoud en sturingsrelaties, over verschuivende verhoudingen tussen private, publieke en politieke domeinen en over de vormgeving en instrumentering van veranderingen in die domeinen.

De NSOB werkt aan vragen die worden aangereikt door opdrachtgevers uit openbaar bestuur en publieke sector, maar ook aan vragen die voortkomen uit autonome wetenschappelijke en professionele reflectie. De NSOB biedt ruimte en inspiratie voor gasten uit de praktijk en de wetenschap, tijdens en na hun loopbaan. De denktank streeft ernaar zoveel mogelijk van haar activiteiten te doen neerslaan in wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties – onder andere via een eigen publicatiereeks. Middels publicaties en middels de opbouw van expertise komen de opbrengsten uit onderzoek steeds ten goede aan de door de NSOB ontwikkelde onderwijstrajecten.

De denktank van de NSOB organiseert tevens publieke ontmoetingen rondom zijn onderzoeks- en onderwijsactiviteiten. Dat kan in de vorm van debatten, congressen, seminars en masterclasses. Steeds fungeert de NSOB daarbij als ontmoetingsplaats voor praktijk en wetenschap – de verbinding leggen tussen beide werelden leidt tot kennis- en expertisedeling en past binnen de ambitie van de NSOB bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur.