



Universiteit Utrecht

*'Complexiteit is niet iets  
wat je oplost, maar naar je  
hand zetten dat lukt wel.'*

- Drs. Gerolf Pikker

© Universiteit Utrecht, Maart 2018.

Fotografer: Ed van Rijswijk, Steven Snoep, Bart Maat, Hannelore Maier, Kees Rutten  
Drukkerij: Xerox

Deze brochure is met zorg samengesteld. Aan de inhoud kunnen echter geen rechten worden ontleend.  
De inhoud geeft de stand van zaken op het moment van schrijven weer.

Executive  
onderwijs\*

Recht, Economie,  
Bestuur en Organisatie

Management van Publieke Vraagstukken

Masteropleiding (MSc) speciaal voor managers  
in organisaties met een publieke functie.

Onder leiding van programmacoördinator drs. Gerolf Pikker

Tweejarig  
masterprogramma

Zes modules + afstudeertraject

Executive onderwijs\*

Kijk voor meer informatie over onze opleidingen op [www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive)

[www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive)

# Inhoud

 Over MPV	▶ 5
 Doelgroep	▶ 6
 Factsheet	▶ 7
 Doel, werkwijze en leerconcept	▶ 8
 Programma op hoofdlijnen	▶ 9
 Programma per module	▶ 10
 Organisatorische informatie	▶ 13
 Ervaringen Alumni	▶ 14

*‘U wordt aan het denken gezet,  
op een ander spoor geplaatst,  
in verwarring gebracht, maar  
krijgt ook nieuwe handvatten  
aangereikt.’*

— Prof. dr. Maarten van Bottenburg  
(portefeuillehouder executive onderwijs)



*‘Er zijn vele manieren van veranderen, Er is er altijd wel een die past.’*

— Drs. Gerolf Pikker

## Paradoxen en dilemma's in het publieke domein

DRS. GEROLF PIKKER  
Coördinator

Gerolf Pikker is senior adviseur bij USBO Advies en is één van de programmacoördinatoren van de executive masteropleiding Management van Publieke Vraagstukken. Daarnaast treedt hij op als docent in het bachelor- en masteronderwijs van de USBO.



DRS. IRIS VAN VEENENDAAL  
Coördinator

Iris van Veenendaal is universitair docent, coach/trainer bij de USBO en is tevens één van de programmacoördinatoren van de executive masteropleiding Management van Publieke Vraagstukken. Als coach begeleidt zij groepen en individuen bij organisatieveranderingstrajecten en conflictsituaties.



**O**

nder invloed van maatschappelijke, economische en/of politieke ontwikkelingen zijn organisaties met een publieke functie continu in beweging. Dit gaat gepaard met spanningsvelden, paradoxen en dilemma's: er moet bezuinigd worden, maar tegelijkertijd moet de kwaliteit van de dienstverlening worden verhoogd. Professionals hebben ruimte nodig, maar moeten ook meer verantwoording afleggen.

De aanpak van deze paradoxen vraagt om andere vormen van organiseren, zoals netwerken, ketenbenadering en publiek/private samenwerking. Dit leidt tot hybridisering van organisaties met een publieke functie. Het kunnen inleven in de wensen en belangen van belangrijke stakeholders om interorganisatiele samenwerking te versterken, wordt hierdoor steeds belangrijker.

Daarnaast verandert het organiseren ook onder invloed van bijvoorbeeld het herstructureren van werk ('baanboetsen', 'Het Nieuwe Werken') en het denken over (zelf)sturing van professionals.

Vraagstukken van zingeving en macht treden hiermee op de voorgrond. Dit alles vraagt om andere kwaliteiten van het bestuur en management van deze organisaties. Niet alleen in denken, maar ook in doen. Het vraagt om visie, verbeeldingskracht, denken in dualiteiten, (coachend) leiderschap, integraal management en maatschappelijk ondernemerschap. Maar ook om het afleggen van (publieke) verantwoording en het sturen op prestaties en maatschappelijke verwachtingen neergeslagen in strategische 'targets'.

In deze opleiding leert u uitdagingen van organisaties met een publieke functie te herkennen en te vertalen naar betekenisvolle veranderaanpakken. U leert daarbij de complexiteit, ambiguïteit en onzekerheden te hanteren die met deze uitdagingen gepaard gaan.

*‘Knagende' vragen bespreken, dat is de opzet van de opleiding.’*

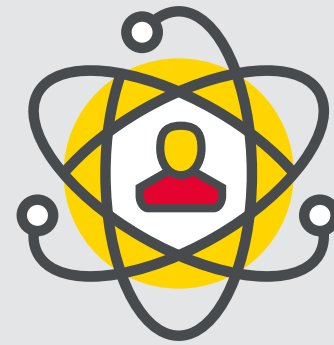
— Drs. Iris van Veenendaal



# Doelgroep

De master is bedoeld voor ervaren leidinggevenden (bestuurders, directeuren en managers), (senior)beleidsmedewerkers en adviseurs.

De praktijk wijst uit dat de master goed aansluit bij leerbehoeften van leidinggevenden die hun managementfunctie willen verdiepen en verbreden, op het punt staan een overstap te maken naar een positie op leidinggevend strategisch niveau of de balans van hun loopbaan willen opmaken.



## FACTSHEET

# Management van Publieke Vraagstukken in één oogopslag

### DE ESSENTIE



De executive master Management van Publieke Vraagstukken (MPV) is een officieel geaccrediteerd Master of Science programma (MSc) speciaal ontwikkeld voor leidinggevenden in organisaties met een publieke functie.

### DATA



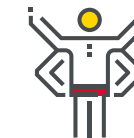
Elke module van 10 weken heeft vier vaste onderwijsdagen van 10.00 - 21.00 uur. De onderwijsdagen zijn op donderdag of op vrijdag.

### DOELGROEP



De master is bedoeld voor ervaren leidinggevenden (bestuurders, directeuren en managers), (senior)beleidsmedewerkers en adviseurs.

### BELASTING



Het programma heeft een studielast van 1600 studie-uren (60 EC). Bij een tweearig programma waarin alle onderdelen opeenvolgend worden behaald, dient u rekening te houden met een belasting van circa 20 uur per week, inclusief het onderwijs zelf.

### BASISKENNIS



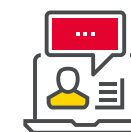
Tijdens een intakegesprek kan de programmacoördinator samen met u vaststellen of u beschikt over de vereiste kennis en ervaring. Zie p. 13 voor meer informatie.

### LOCATIE



De onderwijsbijeenkomsten vinden plaats in de binnenstad van Utrecht. Op deze locatie maken we gebruik van goed uitgeruste onderwijsruimten.

### AANMELDEN



Aanmelden voor een wederzijds oriënterend intakegesprek met de programmacoördinator kan via onze website [www.uu.nl/executive/mpv](http://www.uu.nl/executive/mpv) of neem contact op met de projectassistente (telefoonnummer: 030 253 9088, e-mail: [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl)).

### KOSTEN



De prijs voor de gehele opleiding bestaande uit 6 modules, scriptie en persoonlijk leertraject, bedraagt € 24.950,-. (BTW vrijgesteld).

### DUUR



Het totale tweearige studieprogramma bestaat uit zes modules plus een afstudeertraject van twintig weken. Elke module duurt tien weken.

### DIPLOMA



Titulatuur: MSc. Opleidingsnaam: Bestuurs- en organisatiewetenschap. Programma: Management van Publieke Vraagstukken.



# Doel van de opleiding, werkwijze en leerconcept

De opleiding beoogt kennis, inzicht, visie, kunde en reflectie te versterken. U leert deze domeinen integreren in de persoonlijke en professionele ontwikkeling en ze te transformeren naar de praktijkcontext van de organisatie. U gaat denken en handelen vanuit de invalshoek van dualiteit en ontwikkelt het vermogen om te gaan met onzekerheid, verandering, ambiguïteit en diversiteit.

## NA DE OPLEIDING HEEFT U:

- kennis van de belangrijkste theoretische inzichten uit de bestuurs- en organisatiewetenschappen;
- een bredere kijk ontwikkeld op de spanningsvelden waarin uw organisatie zich bevindt en op de maatschappelijke en bestuurlijke beïnvloedingsfactoren;
- kennis van actuele vraagstukken op het terrein van strategievorming;
- een visie op de toekomst gevormd die de synthese maakt tussen eigen doelen en de doelstellingen van uw organisatie;
- uw inzicht in de complexiteit van verandermanagement verdiept;
- kennis van- en vaardigheid in het opzetten, uitvoeren en afronden van een wetenschappelijk gefundeerd onderzoek op het terrein van bestuur, organisatie en management;
- meer inzicht in uw eigen sturingsstijl en interpersoonlijke vaardigheden.

## MULTIDISCIPLINARITEIT

De multidisciplinaire benadering van de bestuurs- en organisatiewetenschap is een belangrijk uitgangspunt van de opleiding. Steeds weer zullen verschillende perspectieven op de werkelijkheid naast elkaar worden geplaatst. Multidisciplinariteit vindt u terug in inhoud, samenstelling van het docententeam en werkwijze.

## WERKEND LEREN

Het onderkennen en leren omgaan met inherent in uw functie aanwezige spanningsvelden is een steeds terugkerend thema in de master. Enerzijds wordt gewerkt aan het versterken van reflectievermogen en het vergroten en verdiepen van de kennis over uzelf in de rol van manager. Anderzijds is er veel aandacht voor uw organisatie en haar context. Met deze aanpak dragen we zorg voor een vertaling van theoretische inzichten naar organisatiepraktijk en persoonlijke situatie.

## PROGRAMMACOÖRDINATOR

De programmacoördinator heeft een belangrijke rol in de opleiding. Deze is verantwoordelijk voor het inhoudelijke en didactische concept en de voortgang van de opleiding en geeft sturing aan het leerproces waarin praktijkkennis en academische competenties worden verbonden. De programmacoördinator is altijd actief aanwezig op de studiedagen en zorgt voor de inhoudelijke verbinding tussen de diverse modules. De programmacoördinator bewaakt en begeleidt daarnaast zowel het individuele leerproces als het groepsproces. Gedurende de hele opleiding is de programmacoördinator uw aanspreekpunt voor inhoudelijke en organisatorische kwesties.

## VERSCHEIDENHEID IN WERKVORMEN

De opleiding kenmerkt zich door een grote verscheidenheid in gehanteerde werkvormen: *learning labs* waarin u werkt aan opdrachten en vraagstukken in de werkcontext, interactieve hoorcolleges, webinars, literatuurbespreking, presentaties, coreferaten, discussies en debatten, casusbehandelingen, spelsimulaties, overleg, intervisie en consultatie op intercollegiaal niveau. Afwisselend wordt plenair, in subgroepen, individueel of bilateraal gewerkt.

## PERSOONLIJK LEERTRAJECT

Op volgorde van instroom worden intervisiegroepen gevormd van minimaal vijf studenten, waarin intercollegiale consultatie plaatsvindt rondom uw persoonlijk functioneren in de rol van leidinggevende. Inter-visie maakt samen met persoonlijke reflectie deel uit van het persoonlijk leertraject. Deze intervisiebijeenkomsten vallen qua tijdsbesteding buiten de bijeenkomsten in de modules en worden ondersteund door een programmacoördinator.

## STUDIEBELASTING

Het programma heeft een studielast van 1600 studie-uren (60 EC), verspreid over twee jaar. De feitelijke studielast is afhankelijk van uw individuele kwaliteiten, uw eigen vormgeving van het studieprogramma en de wijze waarop u in staat bent de praktijkonderdelen in uw werk te integreren. Bij een tweearig programma waarin alle onderdelen opeenvolgend worden behaald, dient u rekening te houden met een belasting van circa 20 uur per week, inclusief de dagen waarop het onderwijs plaatsvindt.

## TOETSING EN DIPLOMA

Alle modules worden afzonderlijk getoetst. De wijze van toetsing varieert per module en bestaat afwisselend uit papers, (essay)opdrachten, uitwerking van eigen casuïstiek en mondelinge tentamens. Voor elke toets afzonderlijk dient u een voldoende te halen. De master is geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Bij het voltooien van dit masterprogramma ontvangt u de graad Master of Science (MSc).

# Programma op hoofdlijnen

Het totale studieprogramma bestaat uit zes modules plus een afstudeertraject van twintig weken. Elke module duurt tien weken en heeft vier vaste onderwijsdagen van 10.00 - 21.00 uur. De onderwijsdagen zijn op donderdag of op vrijdag (zie onderstaand schema).

Alle modules worden elk studiejaar aangeboden. Dit maakt het mogelijk de master versneld binnen één jaar af te ronden. De reguliere duur van de opleiding is twee jaar. Na het afronden van minimaal

vier onderwijsmodules, waaronder in ieder geval het onderzoekslab, kan een deelnemer beginnen aan het afstudeertraject. De studie kan worden afgerond nadat alle modules zijn behaald.

Door de flexibele modulaire opzet kan de studie op elke gewenste moment van het lopende studiejaar worden gestart. U kunt dus meteen starten. De modules kunnen in willekeurige volgorde gevolgd worden.

## Master Management van Publieke Vraagstukken (60 EC)

### JAAR 1

Module 1 (sept-nov)	Module 2 (nov-feb)	Module 3 (feb-apr)	Module 4 (apr-jul)
Onderwijsdag: donderdag	Onderwijsdag: donderdag	Onderwijsdag: donderdag	Onderwijsdag: donderdag
Ontwikkelingen in het publieke domein (6,5 EC)	Managen van publieke vraagstukken (6,5 EC)	Leiderschap in verandering (6,5 EC)	Organiseren om te presteren (6,5 EC)

### JAAR 2

Module 5 (sept-nov)	Module 6 (nov-feb)	Module Thesis (feb-apr)	Module Thesis (apr-jul)
Onderwijsdag: vrijdag	Onderwijsdag: vrijdag		
Onderzoekslab (leeronderzoek) (6,5 EC)	Veranderen en leren (6,5 EC)	Masterthesis (15 EC)	

Persoonlijk leertraject (6 EC)



# Programma per module



## MODULE 1

### ONTWIKKELINGEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN

De wereld waarbinnen overheden en organisaties op het terrein van publieke dienstverlening functioneren is niet statisch. Verschillende bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen zijn zowel van invloed op wat zij (kunnen) doen en op hoe zij dat (kunnen) doen. Ons denken over hoe we zaken van publiek belang kunnen en moeten organiseren en realiseren verandert. Dat roept vragen op; waar komen die veranderingen vandaan? Welke nieuwe structuren leveren ze op? Welke (nieuwe) mechanismen ontstaan in de coördinatie van activiteiten van verschillende partijen?

In deze module leert u het politieke en bestuurlijke krachtenveld kennen waarbinnen organisaties met een publieke functie opereren.

## MODULE 2

### MANAGEMENT VAN PUBLIEKE VRAAGSTUKKEN

Maatschappelijke, internationale en technologische ontwikkelingen vormen uitdagingen voor overheden en organisaties in het publieke domein. De economische crisis, de vluchtelingenproblematiek en de voortgaande digitalisering zijn daar voorbeelden van. Deze uitdagingen vragen om tijdige en effectieve herkenning en erkenning. Ze komen immers niet altijd 'gelegen', zijn bovendien vaak doordrenkt van onzekerheid (wat is er nu echt aan de hand?) en ambiguïteit (wat betekent het, wat moeten we ervan vinden?). Het bestaansrecht van organisaties met een publieke functie is afhankelijk van de mate waarin deze organisaties antwoorden en oplossingen weten te vinden voor de genoemde uitdagingen. Of, in navolging van Moore (1995), in hoeverre organisaties met een publieke functie publieke waarden weten te creëren.

In deze module leert u omgevingsdynamiek te herkennen en te hanteren. Daarnaast leert u organisaties met een publieke functie te positioneren in het krachtenveld waarin zij verkeren.

## MODULE 3

### LEIDERSCHAP IN VERANDERING

Om publieke vraagstukken te kunnen managen dienen managers van organisaties met een publieke functie drie logica's te kunnen hanteren: prestatie-logica, politieke logica en professionele logica. Bij het hanteren van deze logica's kan de manager voor dilemma's komen te staan. Dit vraagt om het kunnen maken van ethische afwegingen. Daarnaast dienen ze te beschikken over politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Naast deze functionele component heeft de rol van manager ook een persoonlijke component. Het gaat daarbij om de vraag: wie ben ik als manager? Wat zijn mijn kwaliteiten en competenties?

In deze module reflecteert u op uw persoonlijk leiderschap en leert u op een integere manier de spanningsvelden, paradoxen en dilemma's hanteren die u als manager binnen een organisatie met publieke functie kunt tegenkomen.

## MODULE 4

### ORGANISEREN OM TE PRESTEREN

Met de opkomst van *New Public Management* kwam nadrukkelijker aandacht voor het leveren van prestaties door organisaties met een publieke functie. Zowel in de vorm van output als outcome. De meer zakelijke en bedrijfsmatige benadering werkt ook door in het HRM-beleid van organisaties met een publieke functie. Hierin komt meer aandacht voor de 'performance' van de organisatie en daarmee van de professionals. Deze professionals krijgen te maken met resultaatgericht werken en het afleggen van verantwoording hierover. Bij management van publieke vraagstukken hoort ook inzicht hebben in de financiële kant van de zaak: de verantwoording over de geleverde prestaties betreffen eveneens de kosten en opbrengsten daarvan. Daarnaast worden alle organisaties, dus ook organisaties met een publieke functie, meer en meer informatiedreven systemen. Onderdeel van de bedrijfsvoering vormt dan ook het vastleggen, verzamelen en analyseren van informatie.

In deze module leert u organisatieprocessen binnen dienstverlenende organisatie te doorgronden en meer output- en outcomegericht in te richten. Verder krijgt u inzicht in de financiële huishouding van organisaties met een publieke functie en leert u hoe u vanuit de rol van manager kunt sturen op informatiestromen en financiën.

## MODULE 5

### ONDERZOEKSLAB

Ter voorbereiding op het afstudeeronderzoek nemen studenten deel aan een onderzoekslab. Hierin wordt aan de hand van een leeronderzoek aandacht besteed aan de verschillende methoden en technieken ten behoeve van het doen van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Onderdeel hiervan vormen enkele colleges wetenschapsfilosofie. Hierin wordt gereflecteerd op de grondslagen en uitgangspunten van wetenschap. Dit plaatst ook de master Management van publieke vraagstukken in perspectief. Daarnaast draagt het bij aan het bewustzijn van de student van zijn of haar wetenschapsfilosofische positie.

In deze module leert u de grondslagen van de wetenschapsfilosofie en mede op basis daarvan een gedegen opzet voor een wetenschappelijk onderzoek op te stellen en uit te voeren.

## MODULE 6

### VERANDEREN EN LEREN

Maatschappelijke vraagstukken komen en gaan, en ook ontwikkelingen in het publieke domein staan niet stil. Dat betekent dat veranderen een constante factor is en zal blijven. Het vergroten van de wendbaarheid van organisaties met een publieke functie vormt dan ook een grote uitdaging voor deze organisaties. Dit vraagt ook meer dan ooit om te leren van ervaringen en het herkennen van mogelijkheden en hindernissen om daar strategisch op in te kunnen spelen. Reflecteren op wat gaande is en daar betekenis aan geven.

In deze module leert u vanuit verschillende perspectieven op verandering betekenisvolle veranderingen aanpakken te ontwikkelen. U heeft daarbij oog voor de psychologische aspecten van veranderen.



## AFSTUDEERONDERZOEK

In het afstudeeronderzoek kiest u een thema waarop u dieper in wilt gaan en dat vanuit de werksituatie onderzocht kan worden. In het afstudeeronderzoek worden empirisch onderzoek, literatuurstudie, theoretische reflectie en kritische analyse gecombineerd. U kiest of ontwerpt een passend theoretisch kader om het vraagstuk empirisch te onderzoeken. Vervolgens doet u daar op een wetenschappelijk verantwoorde manier verslag van, voorzien van conclusies en aanbevelingen.



# ‘Kennis, inzicht, visie, kunde en reflectie versterken’

## Organisatorische informatie



### LOCATIE

De onderwijsbijeenkomsten vinden plaats in de binnenstad van Utrecht. Op deze locatie maken we gebruik van goed uitgeruste onderwijsruimten.

### KOSTEN

De kosten van de master Management van publieke vraagstukken bestaan uit het onderwijs, de begeleiding, de catering, de accommodatie en studiemateriaal. De kosten kunnen desgewenst in termijnen betaald worden. De prijs voor de hele opleiding bestaande uit 6 modules, scriptie en intervisie, bedraagt € 24.950,-. (BTW vrijgesteld)  
Een afzonderlijke module kost € 3.250,-. (BTW vrijgesteld)

### AANMELDING EN SELECTIE

Aanmelden voor een wederzijds oriënterend intakegesprek met de programmacoördinator kan via onze website [www.uu.nl/executive/mpv](http://www.uu.nl/executive/mpv) of neem contact op met de projectassistente (telefoonnummer: 030 253 9088, e-mail: [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl)).

Onze masteropleidingen zijn speciaal ontwikkeld voor professionals. De samenstelling van de groep is essentieel voor een kwalitatieve onderwijservaring. Leren met en van elkaar. Om deze reden hebben wij een aantal toelatingseisen opgesteld:

- werkzaam zijn in een organisatie met een publieke taak of in een onderneming die daar nauwe connecties mee onderhoudt;

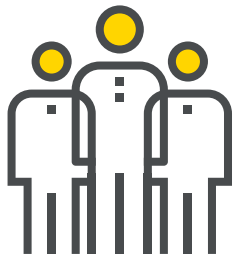
- (mede)verantwoordelijk zijn voor ingrijpende en complexe strategische vraagstukken;
- betrokken zijn bij of leidinggeven aan ontwikkelingstrajecten in de organisatie;
- veranderingen die zich in de samenleving en in de eigen organisatie voordoen willen begrijpen en in perspectief plaatsen om op deze ontwikkelingen te kunnen inspelen;
- een reflexieve houding hebben ten aanzien van eigen denken en handelen en ervaringen kunnen verbinden met de aangeboden theoretische concepten;
- ten minste vier jaar relevante werkervaring hebben;
- beschikken over een HBO-diploma en minimaal op HBO werk- en denkniveau functioneren.

In het intakegesprek kan de programmacoördinator samen met u vaststellen of u beschikt over de vereiste kennis en ervaring. Op deze wijze wordt gewaarborgd dat alle deelnemers met een voldoende kennis- en ervaringsniveau aan de opleiding beginnen. In de selectie streven we naar een gevarieerde samenstelling van de groep.

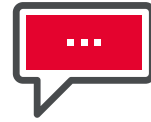
### MEER INFORMATIE

Voor vragen over de master kunt u contact opnemen met projectassistente. Zij is te bereiken via telefoonnummer 030 253 9088 of via e-mail: [executiveonderwijs.rebo@uu.nl](mailto:executiveonderwijs.rebo@uu.nl).

U kunt ons ook vinden op [www.uu.nl/rebo/executive](http://www.uu.nl/rebo/executive).



# Ervaringen van deelnemers



**MARCO VAN DER ZWAARD**  
**ONDERWIJS- EN ORGANISATIEADVISEUR,**  
**HOGESCHOOL VIAA ZWOLLE**  
ALUMNUS STRATEGISCH MANAGEMENT  
IN DE NON-PROFIT SECTOR, LEERGANG 27

'Ik heb genoten van de kwaliteit en deskundigheid van de ingezette docenten. De continue aanwezigheid van de programma coördinator zorgde daarbij voor de verbinding, waardoor het steeds wisselen van docenten geen 'probleem' was, maar een verrijking.

Mooi dat de aandacht voor cognitieve ontwikkeling werd aangevuld met aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. Zeer waardevolle combinatie. Voor mij een reden om de opleiding te kiezen destijds.

*'Relativeringsvermogen  
t.a.v. eigen kwaliteiten  
en valkuilen'*

Meer kennis van zaken over publieke vraagstukken en de onderwijs context waarin ik mijn werk doe. Relativeringsvermogen t.a.v. eigen kwaliteiten en valkuilen.

Een heerlijk, uitdagend en boeiend leertraject dat ik niet had willen missen en elke zweetdruppel waard is geweest.'



**NEL BAAS**  
**MANAGER NIERCENTRUM MIDDEN NEDERLAND,**  
**MEANDER MEDISCH CENTRUM AMERSFOORT**  
ALUMNA STRATEGISCH MANAGEMENT IN DE  
NON-PROFIT SECTOR, LEERGANG 24

'In deze master van twee jaar heb ik veel geleerd en ben ik in 'zijn', 'kennis', en 'vaardigheden' een rijker mens geworden. Twee dagen per maand wisten de docenten mij te boeien door hun kennis en ervaringen te delen.

Ze maakten makkelijk verbinding met de diverse organisaties en de daarbij behorende krachtenvelden, waardoor de theorie direct toepasbaar werd. De daarnaast aangeboden literatuur was vaak een feest van herkenning. De diverse invalshoeken die aangeboden werden om naar je organisatie te kijken waren verhelderend en vooral relaterend, met aandacht voor mens en betekenisgeving. Een waardevolle bagage waarmee ik een bijdrage kan en mag leveren in het ingewikkelde krachtenveld van de zorg.'

*'De theorie werd  
direct toepasbaar'*