

## Leergang Modern gezag

### 1. Inleiding

De publieke zaak heeft gezagsdragers nodig die een verhaal hebben en voor dat verhaal staan, net als grote orkesten dirigenten nodig hebben met visie, kennis en overtuigingskracht. Zij moeten daarin gesteund worden en rugdekking krijgen van hun collega's en organisaties. In het in 2012 verschenen boek *Gezagsdragers*<sup>1</sup> stellen verschillende auteurs zelfs dat er in Nederland sprake is van een algemene gezagscrisis. Het is namelijk een lastige taak in een tijd van toenemende polarisatie binnen de samenleving waarin burgers veel kritischer, mondiger of agressiever zijn geworden.

De grote uitdaging voor bestuurlijke ambtsdragers en publieke frontlijnprofessionals is om over de juiste houding, kennis en vaardigheden te beschikken om in contact en in samenwerking met de samenleving gezag te ontwikkelen. Daarom hebben Stichting Beroepseer en Maas theater en dans hiervoor een leergang ontwikkeld die bestuurlijke ambtsdragers en frontlijnprofessionals beter in staat stelt in de veeleisende omgeving vertrouwenwekkend en gezagsvol hun werk te blijven doen.

### 2. Achtergrond

De invloed van instituties als kerken en verenigingen in Nederland is drastisch afgenomen. Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de afkeer van gezag in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw en de opkomst van het neoliberalisme vanaf de jaren tachtig hebben een sterke individualisering teweeggebracht waarbinnen het voor individuen minder vanzelfsprekend is geworden welke gedeelde normen er waarden zij erop na moeten houden.

Deze ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat de gemiddelde burger de afgelopen decennia mondiger is geworden.<sup>2</sup> Burgers weten steeds beter voor hun eigen belangen op te komen en gaan meteen op hun strepen staan als hun rechten worden geschonden. Sociale media hebben deze beweging versterkt en versneld. Er ontstaan filterbubbels die eraan bijdragen het eigen gelijk in stand te houden waarbinnen onwelkome standpunten en meningen kunnen worden *'gecanceled'* of *'ge-deplatformd'*. De opkomst van disruptieve technologieën zoals *deepfakes* en *fakenews* hebben er daarnaast toe geleid dat het vertrouwen van mensen in elkaar, in de overheid en haar vertegenwoordigers en wetenschappelijke kennis nog meer onder druk is komen te staan. In de woorden van Evelien Tonkens (hoogleraar Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector), zijn we beland in een situatie waarin *'gezag geen ijkpunten meer heeft'*.<sup>3</sup>

Uit empirische onderzoeken van Stichting Beroepseer en anderen blijkt dat de legitimiteit van gezagsdragers in sterke mate afhankelijk is van de manier waarop zij zelf optreden en de manier waarop zij anderen bejegenen. Waar gezag tot enkele decennia geleden vaak gebaseerd was op hiërarchische en formele posities, moet gezag dag in, dag uit worden verdiend in interactie met de partijen die het kunnen toekennen. Hierdoor hebben vooral persoonsgebonden gezagsbronnen aan belang gewonnen.

Ook een beroep op institutionele gezagsbronnen is van belang. Dit zijn waarden waarover een grote meerderheid van de (lokale) bevolking het eens is. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om eerlijkheid, fatsoen of rechtvaardigheid. In de bundel *Gezagsdragers* uit 2012 stellen Jansen, Van den Brink en Kneyber hierover: *'Het nieuwe gezag is zich ervan bewust dat het erkend en "verdiend" moet worden. Het zoekt actief medewerking van de burgers voor "wat er dient te gebeuren" en zoekt legitimiteit in de interactie met hen.'*<sup>4</sup> Dit geldt voor ambtsdragers in het politieke bestuur zoals burgemeesters, wethouders, maar ook voor publieke frontlijn-professionals die in hun dagelijkse werkpraktijk in direct contact staan met burgers.

De vraag hoe je als gezagsdrager gezag kunt ontwikkelen en uit welke bronnen je daarbij kunt putten, is daarom een wezenlijk en urgent vraagstuk, dat in toenemende mate aandacht krijgt. Stichting Beroepseer heeft de afgelopen jaren heel wat onderzoeken gedaan naar modern gezag

en daarover gepubliceerd.<sup>5</sup> Hierin is onder andere duidelijk naar voren gekomen dat gezag een kwetsbaar construct is, en het een kunst is dat op te bouwen en te behouden.

### 3. Leerdoelen deelnemers

A. De deelnemers leren hoe ze op effectieve wijze drie verschillende soorten gezagsbronnen kunnen combineren:

- De positionele gezagsbronnen: het gezag dat men krijgt vanwege de positie die men vervult
- De institutionele gezagsbronnen: de waarden waarover een grote meerderheid van de (lokale) bevolking het eens is. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om eerlijkheid, fatsoen of rechtvaardigheid.
- De persoonsgebonden gezagsbronnen: de individuele kwaliteiten die men kan gebruiken om de functie die men vervult in de interactie geloofwaardig en overtuigend te maken.

B. Het leren vaker hardop te twijfelen en onbegane paden te verkennen. Dat betekent het durven loslaten van bestaande routines en afstemmen op wat een gegeven situatie en die recht te doen. De leergang biedt een prikkelende ruimte waarin deelnemers leren improviseren, experimenteren, oefenen in het aanpassen, verrijken en verbreden van hun rol en handelingsrepertoire.

### 4. Voor wie?

- Overheidsorganisaties die serieus werk willen maken van
  - Het versterken van hun professionele cultuur
  - Opgavegericht werken
  - Leren en ontwikkelen
  - Een omslag in mindset en gedrag van hun medewerkers, gericht op het versterken van vakmanschap, rolbewustzijn, handelingsbekwaamheid, lef en gezag.
- Ambitieuze, leergierige deelnemers, voorlopers die bereid zijn om te reflecteren op hun eigen houding en gedrag en een stap extra willen zetten.

## 5. Wat levert de leergang de organisatie op?

- Geeft een impuls aan het leren en ontwikkelen in de organisatie. Deelnemers maken zich een andere manier van kijken, denken en handelen eigen, ontwikkelen nieuwe werkwijzen en ontdekken hoe ze collega's daarin mee kunnen meenemen.
- Geeft een impuls aan een professionele cultuur met ambtenaren die zelfbewust, rolbewust, responsief, verbindend, gezagsvol en met lef hun vak uitoefenen
- Concrete handelingsperspectieven rond gezagsvol optreden
- Betere samenwerking intern en extern

## 6. Wat levert de leergang deelnemers op?

- Zelfinzicht en zelfbewustzijn
- Leren hoe je je persoonlijke kwaliteiten kunt inzetten om je gezag te vergroten
- Leren op welke gezagsbronnen je een beroep kunt doen en wat daarvoor nodig is
- Leren opkomen voor wat je belangrijk vindt en nodig hebt om gezag te ontwikkelen
- Leren hoe je wie je bent als mens effectief verbindt met je rol als professional
- Theorie vertalen naar praktische handelingsperspectieven
- Het leren inzien van het belang van relaties en op vertrouwen gebaseerde samenwerking om gezagsvol en effectief te handelen.

## 7. Opzet leergang

### 4 dagen

- *Dag 1: **Macht en status.*** Dag 1 gaat over een basis leggen in en met de groep, een veilige en open context. Samen onderzoeken wat macht en gezag betekenen in deze tijd, in onze maatschappij, in de publieke sector, in de organisatie, in het team en voor jezelf als mens en professional. Het begint met het besef in hoeverre je macht hebt en hoe je daarmee zou moeten en willen omgaan.
- *Dag 2: **Positioneel en institutioneel gezag.*** Op dag 2 staan we stil bij positionele en institutionele gezagsbronnen. Samen met de deelnemers verkennen we de context waarin ze werken en de functie die ze bekleden en wat dat betekent voor het ontwikkelen van gezag. Wat is het decor van gezag? Wat is de kern van je werk? Welke waarden zijn daarin leidend? Hoe verhouden die zich tot je persoonlijke waarden?
- *Dag 3: **Persoonlijk gezag.*** Op dag 3 zoomen we in op persoonlijke gezagsbronnen. Uit de gezagsonderzoeken van Beroepseer blijkt dat deze gezagsbronnen steeds belangrijker worden voor professionals en bestuurders. Dit draait om de vraag wie je bent als mens, wat jouw waarden en kwaliteiten zijn en hoe je die effectief kunt inzetten bij het uitoefenen van je functie. Zelfkennis, zelfvertrouwen, eigenwaarde als basis voor professioneel en gezagsvol handelen.
- *Dag 4: **Modern gezag.*** Dag 4 gaat om het integreren, bundelen van inzichten en stilstaan bij vervolgstappen als individu en als groep.

### Deelnemers

- 12-15 deelnemers
  - Leergierig, ambitieus, bereid om te reflecteren op eigen houding en gedrag en een stapje extra te zetten.
- Tijdsinvestering deelnemers
  - Een intakegesprek van 30 minuten
  - 4 volle trainingsdagen
  - Tussendoor 1-2 uur p/week werken aan opdrachten

## 8. Aanpak

In de leergang staan de volgende methodieken centraal:

- Vakmanschap en gezag zijn twee kanten van dezelfde medaille. Centraal staat de opvatting dat je als professional, vanuit verschillende perspectieven en in samenwerking met anderen, een situatie gezaghebbend moet kunnen beoordelen en dat je vervolgens daarnaar kunt handelen.
- *Embodied learning*, leren via het lichaam. Uitgangspunt is de inzet van methodieken uit het theater als vast onderdeel van het professionele repertoire: de manier van kijken waarbij je nieuwsgierig open vragen stelt, associatief verbindingen maakt, waarbij je al je zintuigen inzet en durft te handelen. Een attitude die ook gaat over durven twijfelen en wachten, over risico nemen en "foute" of ongewenste ideeën onderzoeken. Door de rest van het lijf erbij te betrekken, rek je het cognitieve op. Je doorbreekt de eenzijdigheid van alleen de denkende benadering. Je geheugen wordt verrijkt met fysieke handelingen. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten naar boven drijven. Deze manier van werken en doceren biedt andere manieren van kijken en dus van leren.
- Leren dicht bij de werkplek, met veel aandacht voor casuïstiek uit de eigen praktijk, zodat deelnemers het geleerde effectief kunnen toepassen in hun dagelijks werk.
- Er wordt in de leergang veel gebruik gemaakt van activerende leer- en werkvormen, waarbij deelnemers letterlijk en figuurlijk in beweging moeten komen. Dit is in lijn met het basisprincipe van actieonderzoek: 'leren door te doen'. Deze reflectie-in-actie bestaat uit drie stappen: (1) *waarnemen*, (2) *begrip van de situatie vormen* en (3) *handelen*, waarna deze cyclus zich weer herhaalt.
- We doen een beroep op en laten ons inspireren door inzichten uit de wetenschap, filosofie, literatuur en theater.

## 9. Uitvoerende partijen

Stichting Beroepseer en Maas theater en dans geven vorm en inhoud aan de leergang.

## 10. Kosten

De investering voor de **pilot** leergang (incl. voorbereiding, coördinatie, uitvoering, verslaglegging, advies en nazorg) bedraagt **€ 15.750,-** (excl. btw). De opdrachtgever draagt daarnaast zorg voor de locatie(huur) en de catering.

Interesse? Neem contact op met Maurits Hoenders van Stichting Beroepseer ([m.hoenders@beroepseer.nl](mailto:m.hoenders@beroepseer.nl) of 06-19405356).

## Bijlage 1 – Over Stichting Beroepseer

Stichting Beroepseer is een kennisinstituut op het gebied van professionaliteit en beroepseer. Door haar werkzaamheden komt zij op voor het maatschappelijke belang van deze thema's. In vijftien jaar tijd is de stichting uitgegroeid tot een brede beweging van uitvoerende professionals, leiders, managers, bestuurders, wetenschappers en andere geïnteresseerden. Stichting Beroepseer wil beroepsbeoefenaren op de werkvloer concreet en praktisch behulpzaam zijn om in hun eigen werksituatie professionaliteit en beroepstrots te versterken.

Door de jaren heen heeft Stichting Beroepseer verschillende publicaties uitgebracht over het belang van professionaliteit. Stichting Beroepseer beschikt sinds 2016 eveneens over een eigen uitgeverij. In eigen beheer verschenen al: *Het kleine alternatief voor de zorg* (2016), *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag* (2016), *Moraliteit in actie* (2016), *Artikel 5: de beroepseer van de accountant* (2017), *Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp* (2018), *Het gezag van de wethouder* (2018), *Het gezag van de gemeentesecretaris* (2019), *Het gezag van de raadsgriffier* (2020), *Voorbij boos en achteloos. Rechtsstatelijk besef als kompas voor overheid en burger* (2020) en *Het gezag van de SAM-professional* (2021). De boeken en papers over professionaliteit worden altijd ontwikkeld in samenwerking met de beroepspraktijk en de wetenschap. Naast het uitbrengen van boeken en papers verricht Stichting Beroepseer empirisch onderzoek naar de werkpraktijk van professionals door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Stichting Beroepseer heeft ruime ervaring met het organiseren van adviestrajecten, groepscoachingstrajecten en workshops aan de hand van de Goed Werk Aanpak. De Goed Werk Aanpak van Stichting Beroepseer richt zich op het versterken van vakmanschap en gezagsvol professioneel handelen. We bieden een bottom-up aanpak waarbij professionals worden uitgedaagd eigenaar te worden van de kwaliteit van het eigen werk en daar zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Behalve adviestrajecten, groepscoachingstrajecten en workshops verzorgt het team van Stichting Beroepseer lezingen en bijeenkomsten over professionaliteit en gezag.



Namens Stichting Beroepseer zijn Thijs Jansen (directeur en onderzoeker) en Maurits Hoenders (projectleider en trainer) de trekkers van dit project.

Kijk voor meer informatie op onze website: [www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)

## Bijlage 2 – portfolio Stichting Beroepseer over gezag

De afgelopen jaren heeft Stichting Beroepseer een brede agenda opgebouwd aan publicaties en bijeenkomsten rondom het thema gezag.

### **Gezagsdragers**

De aandacht voor het thema gezag begon met de verschijning van de bundel Gezagsdragers in 2012. Dit boek, onder redactie van Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en René Kneyber, vraagt aandacht voor het feit dat professionals zoals politieagenten, verpleegkundigen, leraren en conducteurs te kampen hebben met een gezagscrisis. Waar gezag in vroegere tijden inherent was aan de rol die zij vervulden, zien hedendaagse gezagsdragers zich gesteld voor een tegenstrijdige ontwikkeling: terwijl hun gezag steeds minder vanzelf spreekt, lijkt gezagsvol optreden meer dan ooit van hen verwacht te worden. Gezagsdragers bespreekt deze discrepantie en komt bovendien met (beleidsmatige) oplossingen.

### **Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag**

In 2016 verscheen het essay Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag. Hierin pleiten Gabriël van den Brink en Thijs Jansen voor een ambtelijk statuut om de overheid meer gezag in de samenleving te bezorgen. Volgens de auteurs zijn er in de samenleving volop morele gezagsbronnen aanwezig. Politieke bestuurders maken hier echter stelselmatig geen of te weinig gebruik van, vanwege de overheersing van machtskwesties en kortetermijnbelangen. Een ambtelijk statuut kan hier een tegenwicht aan bieden. Dit statuut dient waarden te bevatten die uitdrukking geven aan de publieke missie (bijvoorbeeld onafhankelijkheid, rechtsstatelijkheid, rechtmatigheid, rechtvaardigheid) en aan de professionele missie (bijvoorbeeld deskundigheid, dienstbaarheid, doelmatigheid en eerlijkheid) van het ambtelijk werk.

### **Het gezag van de wethouder**

Ook heeft Stichting Beroepseer onderzoek verricht naar het gezag van wethouders en gemeentesecretarissen. In 2018 verscheen Het gezag van de wethouder. Hierin gaan Corné van der Meulen en Thijs Jansen op zoek naar het gezag van wethouders in de 21e eeuw. Welke bronnen kunnen wethouders aanwenden voor een gezagsvol optreden? Het boek werd door de Wethoudersvereniging cadeau gegeven aan alle aantredende wethouders na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018.

### **Het gezag van de gemeentesecretaris**

In 2019 verscheen het boek Het gezag van de gemeentesecretaris. Een ambachtelijke uitdaging. Corné van der Meulen, Thijs Jansen en Niels Karsten onderzochten hoe gemeentesecretarissen gezagsvol op kunnen treden. Ondanks dat de meeste secretarissen positief zijn over de mate van gezag, ervaren zij dat gezag steeds meer op individueel niveau moet worden verdiend en waargemaakt. De Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) heeft alle actieve secretarissen een exemplaar van het boek en een flyer met de belangrijkste resultaten cadeau gedaan.

### **Het gezag van de raadsgriffier**

In 2020 verscheen het boek Het gezag van de raadsgriffier. Stichting Beroepseer is, en de Vereniging van Griffiers, op zoek naar het gezag van de raadsgriffier. De resultaten van dit onderzoek, dat Stichting Beroepseer in samenwerking met het Tilburg Institute of Governance (Tilburg University) heeft uitgevoerd, laten zien dat veel griffiers ondanks de huidige, onzekere kaders er toch in slagen een behoorlijke gezagspositie op te bouwen. Deze publicatie biedt handvatten om actief en doelgericht verder te werken aan een gezagsvolle invulling van het griffiersambt.

### **De SAM-professional als gezagsdrager**

In september 2021 is de publicatie De SAM-professional als gezagsdrager verschenen. SAM-professionals werken aan de bestaanszekerheid en het welzijn van burgers. Als publieke professionals streven zij ernaar dat burgers zo veel mogelijk maatschappelijk actief zijn en zelfstandig in hun onderhoud kunnen voorzien. Hun werk heeft grote invloed op het leven van mensen. Voor veel burgers in een kwetsbare positie vormen zij het gezicht van de overheid. Dit boek laat zien dat SAM-professionals gezag moeten opbouwen én behouden om invloed uit te kunnen oefenen. Dit vraagt om een continue investering in de eigen professionaliteit. Wat is gezag voor SAM-professionals? En hoe kunnen zij het verdienen? Dit boek laat zien hoe de SAM-professional gezagsvol en daarmee effectief kan optreden in de dagelijkse praktijk.

### **Publicaties en scholing**

Naast deze publicaties heeft Stichting Beroepseer ook over gezag gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften zoals het Tijdschrift Bestuurskunde. Op basis van de opgedane inzichten geeft Stichting Beroepseer ook gezagscursussen aan wethouders als onderdeel van de Wethoudersopleiding van het Tilburg Institute of Governance (Tilburg University).

[1] Bestuurskunde verschijnt viermaal per jaar en is het wetenschappelijk tijdschrift van de Vereniging voor Bestuurskunde.

[2] Drs. Thijs Jansen en Corné van der Meulen MSc, 'Op zoek naar succesvol gezag in het lokaal bestuur', Bestuurskunde 2020-2, p.3-5

### Bijlage 3 – over Maas theater en dans

Maas is een podium en een gezelschap van professionele makers die theater en dans maken voor kinderen, jongeren, jongvolwassenen, hun familie en vrienden. Dit gretige, brutale en kwetsbare publiek is altijd de bron, bij alle voorstellingen, programma's, educatie en talentontwikkeling.

Bij Maas is educatie hoofdzaak. Zoals we over voorstellingen denken, denken we over de educatieve programma's en workshops. Aan de basis van de educatie bij Maas ligt embodied learning: leren via het lichaam. We vertrekken altijd vanuit het fysieke, zowel in de educatieprogramma's die Maas ontwikkelt bij de voorstellingen, als de op zichzelf staande educatieprojecten. In de projecten die niet meteen gelinkt zijn aan een kunstproduct, zetten we de kunst in als een mentaliteit, een attitude. Een attitude zoals een bril die je opzet om de wereld te bekijken. Het is een manier van kijken waarbij je open vragen stelt, associatief verbindingsen maakt, waarbij je fysieke impulsen volgt en al je zintuigen inzet.

Een attitude die ook gaat over durven twijfelen en wachten, over risico nemen en foute of ongewenste ideeën onderzoeken. Door de rest van het lijf erbij te betrekken, rek je het cognitieve op. Je doorbreekt de eenzijdigheid van alleen de denkende benadering. Je geheugen wordt verrijkt met fysieke handelingen. Waardoor nieuwe inzichten naar boven kunnen drijven. Deze manier van theater maken en doceren biedt andere manieren van kijken en dus van leren.

Samen met Stichting Beroepseer, Tilburg University, de CMHF, de Nationale Ombudsman, de Ombudsman Metropool Amsterdam en het Ministerie van BZK heeft Maas Theater en Dans in 2020 een Leergang Ambtelijk Vakmanschap ontwikkelt. In 2020 is de eerste pilot uitgevoerd bij de gemeente Zutphen. Eind 2021 gaat de volgende editie van start bij de gemeente Midden-Groningen. En begin 2022 vindt de leergang plaats bij de Douane.

<https://www.maastd.nl/nl/>

## Bijlage 4 – Trainers

De Leergang Gezag zal, in wisselende samenstelling, worden begeleid door deze ervaren trainers.

### Thijs Jansen



Drs. Thijs Jansen is directeur van Stichting Beroepseer en daarnaast verbonden geweest aan universiteiten: sinds 2019 als projectonderzoeker aan het Centrum *Éthos* van de Vrije Universiteit Amsterdam; daarvoor 15 jaar als docent en onderzoeker aan de vakgroep Bestuurskunde van de Universiteit van Tilburg. Hij schreef diverse publicaties over (overheids)gezag, ambtelijk vakmanschap en professionaliteit, waaronder het essay *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag* (2016). Daarnaast heeft hij advies- en groepscoachingstrajecten begeleid bij diverse overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, gemeente Zaandam, gemeente Zutphen en het Openbaar Ministerie. Klik [hier](#) voor zijn profiel op LinkedIn.

### Maurits Hoenders



Drs. Maurits Hoenders is projectleider en trainer bij Stichting Beroepseer. Hij heeft advies- en groepscoachingstrajecten begeleid bij diverse overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, de Douane, het NRGD, gemeente Zaandam en de gemeente Zutphen. Hij houdt zich inhoudelijk bezig met ontwikkelingen in het openbaar bestuur, met een focus op ambtelijk vakmanschap en overheidsgezag. Daarnaast is hij als beleidsadviseur werkzaam voor de Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen bij Overheid, Onderwijs, Bedrijven en Instellingen (CMHF) en trainer bij De Vuurmakers, dat leiderschapsprogramma's verzorgd voor jonge ambtenaren. Klik [hier](#) voor zijn profiel op LinkedIn.

## Dorien Folkers



Dorien Folkers is dramaturg en lid van het artistiek team van Maas Theater en Dans. Daarnaast is zij docent, schrijver, regisseur, actrice en was zij van 2013 tot 2017 hoofd educatie van Maas Theater en Dans. Ze studeerde aan Artez Hogeschool voor de kunsten (docent dramatische vormgeving) en volgde de Mimeopleiding aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Dorien werkt als spel- en theaterdocent en mentor aan kunstvakopleidingen en geeft speltrainingen aan acteurs en regisseurs. Samen met Moniek Merckx en Jowi Schmitz schreef zij een theaterhandboek, getiteld *Eerste Hulp Bij Theater*. Voor de Cultuureducatie met Kwaliteit Regeling (CmK) ontwikkelde zij een traject voor basisscholen getiteld *Steljevoor*. Daarin is embodied leren het uitgangspunt. Sinds 2019 zet ze deze manier van werken in bij trainingen van Stichting Beroepseer, waaronder de Leergang Ambtelijk Vakmanschap.<sup>1</sup> Klik [hier](#) voor haar profiel op LinkedIn.

## Taco van Dijk



Taco van Dijk is theaterdocent op de acteursopleiding Kunst & Multimedia in Groningen en gastdocent op de verkorte opleiding tot docerende theatermaker op de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, bij de Academie voor Theater en Dans. Daarnaast is hij freelance werkzaam als eindregisseur en heeft hij masterclasses gevolgd bij de Kaos Pilots (te Aarhus, Denemarken) om zich nieuwe manieren eigen te maken voor het creëren van dynamische leeromgevingen. Voordat hij zijn vakkennis ging overdragen aan anderen was hij medeoprichter van een theatergroep waarmee hij voorstellingen maakte en speelde in binnen- en buitenland. Sinds 2019 levert hij een actieve bijdrage aan trainingen van Stichting Beroepseer, waaronder de Leergang Ambtelijk Vakmanschap.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://beroepseer.nl/leergang-ambtelijk-vakmanschap/>

<sup>2</sup> [Idem](#)

---

<sup>1</sup> Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*. Amsterdam: Boom.

<sup>2</sup> Peters, A., Schalk, J., Meijneken, D., Mensinga, C., & Voutz, H. (2012). Veranderingen in de relatie tussen overheid en burger, een uitdaging voor onderzoekers. Een verkenning van de VSO-netwerkgroep. *Beleidsonderzoek Online*. doi: 10.5553/Beleidsonderzoek.000010

<sup>3</sup> Tonkens, E. (2009). Gezag heeft geen ijkpunten meer. *Trouw*, 18 april; geraadpleegd op 15 maart 2020 via: <https://www.trouw.nl/home/gezag-heeft-geen-ijkpuntenmeer~a474e244/>

<sup>4</sup> Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*. Amsterdam: Boom

<sup>5</sup> Karsten, N., Schaap, L., Hendriks, F., Zuydam, S. van, & Leenknecht, G. (2014). *Majesteitelijk en magistratelijk. De Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*. Tilburg: Tilburg University.

Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*. Amsterdam: Boom