

# De leergang voor senior adviseurs

FACTSHEET



## Hèt bureau voor de publieke zaak

Leiderschapontwikkeling, training & teamcoaching  
voor mensen werkzaam op het snijvlak van  
communicatie, politiek en openbaar bestuur

**Harbers & Co**  
[www.janineharbers.nl](http://www.janineharbers.nl)

# De leergang voor senior adviseurs

*“Afgelopen jaren is er een leergang voor senior adviseurs van publieke organisaties door mij ontwikkeld en doorontwikkeld. Veel adviseurs hebben deze leergang inmiddels gevolgd en zijn enthousiast over de afwisseling tussen theorie en praktijk, de intervisie achtige setting en de inspirerende sprekers. Je leert bovendien niet alleen van de docenten maar ook van elkaar.”*

**Janine Harbers**



**Hèt bureau voor  
de publieke zaak**

Leiderschapsonwikkeling, training & teamcoaching  
voor mensen werkzaam op het snijvlak van  
communicatie, politiek en openbaar bestuur

**Harbers & Co**  
[www.janineharbers.nl](http://www.janineharbers.nl)



*“Wat Janine je leert, komt voort uit haar praktijkervaring. Ze bood ons kaders die gelijk werden voorzien van voorbeelden uit de actualiteit. Wat mij in Janine aanspreekt is dat ze moeilijke gesprekken en lastig te vatten onderwerpen niet schuwt. Ze neemt een groep mee ‘op verkenning’ en helpt om de casussen vanuit verschillende perspectieven te belichten. Ik werd door Janine uitgedaagd om mijn hersenen aan het werk te zetten! Er was ruimte voor humor en misschien het belangrijkste: Janine creëert een sfeer van veiligheid en vertrouwen. Dank!”*  
**Agnieszka Juszczak - bestuursadviseur provincie Flevoland**



*“Met veel plezier kijk ik terug op een masterclass en deze leergang die ik bij Janine heb gevolgd. Janine is bevlogen, inspirerend, energiek en betrokken. Als echte vakgenoot weet zij de juiste kennis over te dragen en scherpe vragen te stellen. De leergang biedt ook voldoende ruimte voor verdieping en intervisie. De inhoud is precies goed: relevant, praktisch toepasbaar, in een prettig tempo en met boeiende gastsprekers. Echt een aanrader voor iedereen die zich inhoudelijk wil verdiepen als adviseur en in moreel leiderschap. Het biedt je een stevig kompas en een helder handelingsperspectief.”*  
**Marike Wijnberg - senior woordvoerder Menzis**

Meer testimonials van oud deelnemers vind je op de website: [www.janineharbes.nl](http://www.janineharbes.nl)

Ontwikkelen van grondhouding en  
leren werken met je *morele kompas*



**Aan de hand van theorie en praktijk neemt een groep vakinhoudelijke experts je mee naar de kern van het adviseurschap en hoe je als professional zelf het verschil kunt maken. Deze leergang leert je bovendien hoe je scherper je kompas afstelt waarop je handelt.**

## **Voor wie?**

Deze opleiding is geschikt voor iedereen die met regelmaat aan een bestuurstafel adviseert; senior woordvoerders, bestuursadviseurs, strategen, managers, public affairs adviseurs en senior communicatieprofessionals.

## **Wat gaan we doen?**

Samen met gastdocenten uit verschillende vakgebieden bieden we zes bijeenkomsten aan waarin we in 12 modules vele facetten van het vak uitdiepen. Theorie en casuïstiek wisselen elkaar af. Je leert niet alleen van de trainers maar ook van elkaar. Je wisselt ervaringen en kennis uit en ontdekt waar je sterke kanten en ontwikkelpunten liggen.

## **Wat ga je leren?**

We besteden veel aandacht het ontwikkelen van een grondhouding die je dagelijks meeneemt in je werk.

- Juist in een tijd van a.i en geopolitieke spanningen is de senior professional van meerwaarde als strategisch gesprekspartner. Hoe voer je deze gesprekken?
- Scherp adviseren begint bij durven spiegelen. Dat doe je door morele dilemma's expliciet te maken, effectief samen te werken. Tegenspraak te bieden en zicht te hebben op de onder- en bovenstroom in organisaties.
- Hoe leer je luisteren naar alle stemmen en botsende belangen bij gepolariseerde issues?
- Wat is de kracht van woorden en waarden en hoe communiceer je geloofwaardig en betrouwbaar?
- Hoe houdt je regie op issues en is je advies bij crisis echt van meerwaarde?

# Programma

Samen met gastdocenten uit verschillende relevante vakgebieden bieden we zes Masterclasses aan waarin we vele facetten van het vak uitdiepen.

Wat is de kern van je vakmanschap?

## Masterclass 1: Morele dilemma's bespreekbaar maken

*Literatuur: Hannah Arendt: Van oordeelsvermogen naar oordeelsplicht. Diverse fragmenten uit kunst, cultuur en actualiteit. Geschiedenis van ethiek en politiek.*

*Docent: Janine Harbers,, gastdocent en expert in leiderschap, Welmoed Vlieger*

In deze sessie onderzoeken we hoe je je morele kompas kunt versterken en inzetten. We oefenen met het herkennen en bespreekbaar maken van ethische dilemma's en bespreken met elkaar de betekenis van waarden. Verder kijken we naar het denken over moraal en ethiek. Hoe heeft zich dat de afgelopen decennia ontwikkeld? Hoe houdt je regie in complexe processen? Hoe verhoudt het groepsgeweten zich tot het individuele geweten? En hoe ga je in gesprek over morele dilemma's aan de bestuurstafels? Als adviseur heb je een belangrijke rol. Je moet soms tegen het groepsdenken in adviseren. Om dat effectief te kunnen doen moet je durven vertrouwen op je eigen morele kompas en het kompas van je organisatie kennen. In deze module leer je daarmee werken een daarop navigeren door morele dilemma's op een effectieve manier bespreekbaar te maken. Ik bied je een kader, praktische tips en handvatten.

## Masterclass 2: Adviseren in een politiek bestuurlijk krachtenveld

*Literatuur: John Kingdon, Agenda's, Alternatives & Public Policies*

*Docent: Janine Harbers,*

Werkend voor de publieke zaak is het onmisbaar om te weten hoe bestuurlijke en politieke krachtenvelden zich tot elkaar verhouden. Hoe komen onderwerpen op de agenda? Aan welke voorwaarden moeten deze onderwerpen voldoen voor het tot een besluit komt waar je over kunt communiceren? Ook is het de moeite waard om te analyseren of je überhaupt over beleid of een oplossing wilt adviseren als er geen overeenstemming is welk probleem je ermee aan het oplossen bent of zonder dat er politiek draagvlak is. Aan de hand van theorie en actuele casuïstiek ontleden we besluitvormingsprocessen en zoomen we in op bruikbare kennis zoals agendasetting en windows of opportunity. Zeer geschikt voor communicatieprofessionals maar ook zeker voor strategen, lobbyisten en beleidsadviseurs.

## **Masterclass 3: Proactief adviseren van bestuurders**

*Literatuur: Math de Vaan, Machiavelli op de werkvloer.*

*Gastdocent: Dagmar Letanche*

Als adviseur voor de publieke zaak biedt je samenspel en tegenspraak. Maar wanneer biedt je samenspel en wanneer biedt je tegenspraak? Wat is je rol in het besluitvormingsproces en in de bestuurlijke verhouding met bestuur, inwoner en raad? Wat is je adviesstijl en kun je daarin flexibel zijn? Hoe bereid je een adviesgesprek gestructureerd voor? Daarnaast passen we de basisbeginselen toe van systemisch werken. Hoe werken we in de bovenstroom met taken, verantwoordelijkheden en rollen en in de onderstroom met belangen, agenda's en overtuigingen? De basiskennis voor iedereen die adviseert voor de publieke zaak.

## **Masterclass 4: Over woorden en waarden**

*Literatuur: Jan Sonneveld, De Taal van Leiderschap*

*Gastdocent: Jan Sonneveld*

Woorden hebben betekenis en stelling innemen is niet vrijblijvend. De huidige (geo)politieke ontwikkelingen maken dat stelling innemen steeds relevanter wordt. Inwoners en stakeholders verwachten dat overheidsorganisaties niet alleen een standpunt innemen over maatschappelijke kwesties maar dit ook consequent uitdragen. Alleen dan ben je geloofwaardig. Woorden doen er dus toe. Ze beïnvloeden onze gedachten, emoties en beslissingen. Woorden zijn daden. Hoe communiceer je als overheid begrijpelijk en geloofwaardig? In deze sessie gaan we daar dieper op in. We onderzoeken de effecten van framing, social media en kijken welke rol we spelen in het publieke debat en welke taal we daarbij kiezen.

## **Masterclass 5: Luisteren onder spanning**

*Literatuur: Meesterschap in Polarisatie Bart Brandsma, artikelen over luisteren van Naomi Kloosterboer*  
*Gastdocent: Naomi Kloosterboer*

In een tijd van toenemende polarisatie en wantrouwen staat luisteren onder druk. Gesprekken en standpunten verharderen en onbegrip overheerst. Luisteren wordt gemakkelijk een strategie: wachten tot je weer aan de beurt bent, de ander overtuigen van je eigen gelijk, of een maniertje om de goede vrede te bewaren. Maar wat als luisteren iets anders is? Wat als het betekent dat je je eigen positie tijdelijk opschort, dat je ruimte maakt voor het onbekende, voor het ongemakkelijke, voor de ander? In deze sessie onderzoeken we hoe luisteren helpt om te gaan met (radicaal) verschillende perspectieven, polarisatie en sociale spanning. Hoe neem je andersdenkenden serieus zonder je eigen kompas te verloochenen? Hoe kan een luisterende houding helpen om met spanning en polarisatie om te gaan? Hoe stellen we aannames op een constructieve manier ter discussie? Aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden duiken we de diepte in over polarisatie. Daarnaast zoomen we in op de basisprincipes van communiceren in een gepolariseerd speelveld en focussen we op hoe je het midden wèl bereikt.

## **Masterclass 6: Issue & crisiscommunicatie**

*Literatuur: Crisis, Beatrice de Graaf, Issuedenken Sybrig van Keep*  
*Docent: Janine Harbers, gastsprekers, issue-expert Carolien Schoenmakers en journalist Ruben Koops*

Het lijkt wel alsof we leven in een tijd van voortdurende crisis en issues. Een verandering van tijdperk, nationaal en internationaal. Dat vraagt wat van organisaties, adviseurs en bestuurders en hoe je daarover communiceert. Hoe kijken we naar trends en ontwikkelingen in nieuwsvoorziening? Wie bepaalt wanneer iets nieuwswaarde heeft? En hoe communiceer je eigenlijk met de buitenwereld als zich een crisis of issue voordoet? Hoe vergroot je de mogelijkheid om als organisatie zelf de regie te nemen? We gaan in gesprek over ervaringen met issues en crisis en geven praktische handvaten om een issue te managen. En wat is eigenlijk het verschil tussen een crisis en een issue? In een crisis moeten er meteen beslissingen worden genomen. Hoe doe je dat? Want soms heb je te maken met een bestuurder nog even niet naar buiten. Of wil de organisatie bepaalde zaken onder de pet houden. Hoe voer je dan effectief intern het gesprek over dilemma's en blijf je trouw aan je eigen kompas? Welke principes zijn leidend als jij en je organisatie onder druk staan? We gaan erover in gesprek!



Durf je het echte gesprek nog aan?

# Trainers

Janine Harbers ontwikkelde dit programma en is je vaste begeleider. Je krijgt met haar een intakegesprek voor aanvang van de opleiding waarin persoonlijke leerdoelen en vaardigheden worden besproken en getoetst aan de beroepspraktijk en opleiding. Daarnaast zijn er gastdocenten die ieder vanuit hun eigen inhoudelijke expertise bijdragen.



## Janine Harbers

Janine is geschoold als theaterwetenschapper en bestuurskundige en heeft diverse vervolgoopleidingen afgerond in o.a. deepdemocracy en systemisch werken. Janine heeft veel ervaring met advies- en verandertrajecten voor grote organisaties. Inmiddels werkt ze alweer zo'n tien jaar als (crisis)woordvoerder, strateeg, sparringpartner en trainer voor diverse bestuurders, organisaties en hun adviseurs. Janine helpt organisaties, bestuurders en individuen tot de kern te komen en vanuit daar de samenwerking aan te gaan. Dit doet ze middels teamontwikkelingstrajecten en in de coaching- en opleidingstrajecten die ze faciliteert. Er is daarnaast deze Leergang die jaarlijks van start gaat op open inschrijving en ook incompany wordt gegeven.



## Welmoed Vlieger

Welmoed Vlieger is filosoof, spreker en publicist. Tijdens haar studie Wijsbegeerte ontdekte zij denkers als Meister Eckhart, Søren Kierkegaard, Simone Weil en Dag Hammarskjöld, die haar overtuigden van het belang van innerlijkheid voor moreel leiderschap. Na haar studie werkte zij in het hoger onderwijs en was zij columnist voor Trouw. Momenteel rondt ze een promotieonderzoek over innerlijkheid en politiek af. Welmoed geeft al vele jaren lezingen en trainingen bij onder andere de NSOB waarin zij toekomstige en ervaren leidinggevendenden in publieke en private organisaties ondersteunt bij het vergroten van hun veerkracht en het ontwikkelen van moreel leiderschap.



## Dagmar Letanche

Dagmar is geschoold als politicoloog en heeft in haar loopbaan alle aspecten op het snijvlak van het bestuurlijke, politieke en ambtelijke domein leren kennen. Als zelfstandig adviseur en interimmanager is het haar missie om het samenspel te verbeteren tussen ambtelijke organisatie, bestuur en politiek. Eerder was ze onder andere politiek- en bestuursadviseur van toenmalig burgemeester van Amsterdam Eberhard van der Laan, programmamanager bestuurlijke besluitvorming en werkte ze in de Tweede Kamer. Tot voor kort was Dagmar in Rotterdam als afdelingshoofd bestuur en gemeentesecretaris verantwoordelijk voor de dagelijkse advisering en ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders.



## Naomi Kloosterboer (PhD)

Naomi is geschoold als filosoof en is meer dan 10 jaar als docent en onderzoeker op de universiteit werkzaam geweest. Ze is gepromoveerd op onderzoek naar zelfkennis en verantwoordelijkheid en daarna heeft ze zich verdiept in radicalisering, polarisatie en luisteren. In 2025 heeft ze Radicaal Luisteren opgericht om in actie te komen tegen het gebrek aan luisteren dat we in de politiek, organisaties en het dagelijks leven zien. Ze zet haar jarenlange ervaring met wetenschap, lesgeven, organiseren en gespreksvoering in om kennis en kunde over luisteren en democratische waarden te delen, onbewuste aannames boven tafel te krijgen en mensen met meer vragen dan antwoorden achter te laten. Ook doet ze maatschappelijk onderzoek naar democratische luisterpraktijken.



## Jan Sonneveld

Al meer dan 10 jaar helpt Jan Sonneveld leiders om de juiste woorden te vinden en te spreken: van ministers tot managers en van CEO's tot wethouders. Hij werkte als strategisch adviseur, speechschrijver, sprekerscoach en schrijftrainer. Twee keer won Sonneveld de internationale Cicero Speechwriting Award. Nu werkt hij onder de naam BySpeech. Waarom die naam? Omdat we het effect van (gesproken) woorden vaak onderschatten. Geen woorden maar daden, zeggen we dan. Wie woorden waarachtig én daadkrachtig gebruikt, heeft de kracht van sprekend leiderschap ontdekt. Bouwend op jarenlange ervaring helpt Jan Sonneveld mensen en organisaties om echt contact te maken en relaties op te bouwen.



## Carolien Schoenmakers

Carolien is een ervaren communicatiestrategen en werkt bij Tappan, een full service communicatiebureau. Als strategisch communicatieadviseur, trainer en coach werkt zij voor uiteenlopende overheidsinstellingen en profit-organisaties. Haar interesse ligt op het snijvlak van organisatie en communicatie. Haar hart ligt bij het delen en overdragen van kennis door opleiding en training. Ze geeft diverse vaktrainingen bij onder meer het Rijk, zoals strategisch adviseren, vaktraining voor directies communicatie, training message house methodiek en issuesmanagement. Daarnaast is zij programmamanager voor de leergang strategisch communicatieadvies voor Nyenrode. Als voorzitter van het Logeion Trendteam betreft ze actief collega's bij de ontwikkelingen en perspectieven in het communicatievak.



## Ruben Koops

Ruben is een veelzijdig journalist. Als stadsverslaggever voor De Telegraaf en Het Parool volgde hij in tien jaar tijd drie Amsterdamse burgemeesters op rij en alle grote gebeurtenissen in de hoofdstad. Ook schreef hij een goed ontvangen biografie over de Rotterdamse burgemeester Ahmed Aboutaleb die in 2019 verscheen. In 2022 volgde de overstap naar RTL Nieuws. Daar werd hij als onderzoeksjournalist genomineerd voor de journalistieke prijs De Tegel voor een reeks verhalen over oplichting door grondhandel. Inmiddels werkt hij als televisieverslaggever bij RTL Z met een focus op de Nederlandse woningmarkt.

# Praktische informatie

## Data

24 september, 8 oktober, 22 oktober, 5 november, 19 november, 3 december 2026

## Tijdstip en locatie

De zes bijeenkomsten starten met een lunch om 12:30 aan de Amstel. Inloop vanaf 12:00. Tijdens de lunch vindt intervisie plaats.

Het inhoudelijke programma start om 13.30 en eindigt ond 17:00. Alle bijeenkomsten vinden plaats bij [Thuis aan de Amstel in Amsterdam](#). We sluiten af met een borrel en interessante spreker. Na afloop bevind je je in het netwerk met andere oud deelnemers die de leergang ook gevolgd hebben en worden er af en toe netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

## Studielast

De bijeenkomsten zijn eens per twee weken. Tussendoor kun je een huiswerkopdracht en leeswerk verwachten. Dat kost je maximaal een dagdeel per week. Onderdeel van de Leergang is een mentortraject. In een intakegesprek worden besproken leerdoelen en vaardigheden getoetst aan de inhoud van de Leergang,

## Aantal cursisten

Maximaal 12, minimaal 6

## Investering

4900,- euro excl BTW

## Data en aanmelden

<https://janineharbers.nl/de-leergang/>

## Bellen voor meer informatie?

Harbers: 06-81467448

## Annulering

Bij annulering van de opleiding buiten de gestelde termijn zijn de leveringsvoorwaarden van toepassing.

