

Leergang Vernieuwend Leiderschap in de Publieke Sector

De Kunst van Leiden en Innoveren in Complexe Tijden

“We must re-imagine governments as creative agents” stelt Mariana Mazzucato, economiste en schrijfster van boeken als ‘The Entrepreneurial State’ (2013) en ‘Moonshot’ (2021)



Vandaag de dag stapelen de complexe, bestuurlijke uitdagingen zich op. Enerzijds nemen burgers steeds vaker zelf het initiatief om producten en diensten te organiseren die voorheen door de overheid werden aangeboden en anderzijds stapelen de crisissen zich op. In 2008 was er de financiële crisis. Nu, door corona, is er de gezondheids crisis die op haar beurt weer leidt naar een economische crisis. Dit alles tegen de achtergrond van een nog veel grotere uitdaging: de klimaatcrisis. Er is dringend behoefte aan een ondernemende, creatieve overheid. Een overheid die, in samenspraak met andere actoren, inspirerende missies (zoals ‘Green Deal’ (EU)) kan formuleren en coördineren voor vernieuwend beleid.

De Leergang Vernieuwend Leiderschap richt zich tot bestuurders in de publieke sector van alle lagen

in de samenleving, die beseffen dat “we de huidige bestuurlijke uitdagingen niet kunnen aanpakken met hetzelfde denken en doen als waarmee we die problemen gecreëerd hebben” (Einstein). Tot bestuurders die beseffen dat we nieuw denken en doen nodig hebben en die dat vernieuwende perspectief maar wat graag verkennen in interactie met andere bestuurders en hun directie- of management-team.

In de leergang leren deze teams stapsgewijs een complementair wetenschappelijk kader kennen als basis voor het bewerkstelligen van ‘agile stability’. Ze leren authentieke verhalen vertellen waar zij zelf en de samenleving warm voor lopen en ook hoe daarop strategisch door te pakken.

Dr. Diane Nijs, programmadirecteur

DISCOVER YOUR WORLD

Van veranderen en verbeteren naar vernieuwen

“Every organization, not just businesses, needs one core competency: innovation.”
Drucker, 2012.

Dat het vernieuwen van onze besturingssystemen dringend nodig is, daarover zijn de meeste mensen het wel eens. Of het nu gaat om de Indignados, de gele hesjes, ‘Youth for Climate’ of de mensen uit de zorg, de landbouw of het onderwijs, mensen verheffen massaal hun stem voor vernieuwing. In Nederland en ook elders in de wereld, worden mooie initiatieven zichtbaar. Denk bijvoorbeeld maar aan de beweging van regels naar relaties in de zorg, de omgevingswet op het niveau van de gemeenten, ‘Ruimte voor de Rivier’ op het niveau van het Rijk en ‘Green Deal’ op het niveau van Europa. Wat al deze hoopvolle vernieuwingsinitiatieven gemeen hebben, is dat ze systemisch van aard zijn: het gaat niet meer om het top-down verbeteren van onderdelen maar om het vernieuwen van het geheel op basis van bottom-up initiatieven die strategisch worden ontsloten.

Nieuw is dat innoveren een richting krijgt: van ‘FIXING THE PAST’ naar ‘SHAPING THE FUTURE’. Van zorgen VOOR de mensen naar het creëren van een meer wenselijke toekomst, samen MET de mensen. Van veranderen en verbeteren, naar samen vernieuwen. En door die fundamentele wending verandert de rol van de overheid mee: In plaats van te sturen met geld om bestaande problemen op te lossen, zal de overheid, in samenspraak met anderen, missie-gericht innovatie-beleid uitzetten dat ruimte geeft aan en beroep doet op de verbeelding van alle betrokken actoren (van hoog tot laag in het hele ecosysteem).

Die nieuwe rol brengt met zich mee dat de overheid zelf de dynamische competenties zal ontwikkelen om dat maatschappij-vernieuwende beleid effectief te initiëren en te coördineren.

In de wetenschap leidt deze fundamentele wending van veranderen en verbeteren naar vernieuwen tot het versterkt inzetten op het complementaire wetenschappelijke kader van de levenden systemen: We moeten organisaties niet alleen zien als levende systemen, maar er ook zo mee omgaan. Het vernieuwen van organisaties en instituties is vooral een kwestie van ‘adaptief, wendbaar worden. Het is een kwestie van het kunnen creëren van een attractieve context die actoren inspireert om mee ‘voorwaarts’ te schakelen. Dat brengt ons bij de verbeelding, want zo stelt Geert Teisman (2018), hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam: echte duurzame adaptatie van een systeem, vraagt om attractieve visies. Het zijn zo’n visies (of missies) die kwaliteit kunnen laten ontstaan.

Veranderen en verbeteren

Mechanisch, lineair wereldbeeld

- FIXING THE PAST
- OPLOSSINGSDENKEN - Probleem-gestuurd
- VOOR anderen
- VERDEELT
- OUTSIDE-IN: Binnen de bestaande kaders,
- TOP-DOWN: Experts maken plan en rollen het uit
- INCIDENTEEL, eenmalig, lineair proces

Vernieuwen

Wereldbeeld van de levende systemen

- SHAPING THE FUTURE
- EVOLUTIEDENKEN - Betekenisvol voor het geheel
- MET anderen - Empowering people
- VERBINDT
- INSIDE-OUT: Samen op nieuw fundament bouwen
- BOTTOM-UP (inter-)acties: Strategisch ontsloten
- STRUCTUREEL, non-lineaire LEERprocessen

Vernieuwing vraagt Verbeelding™

Consciously inducing indeterminacy, to source newness... 'is not (yet) studied as a condition to be induced, maintained or cared for'. *Hutter and Farias, 2017.*

Ons eigen werk van de afgelopen decennia op het vlak van organisatie vernieuwing en imagineering, ligt geheel in lijn met dit laatste perspectief van adaptief worden via het inzetten op de verbeelding van alle actoren. Wat ons is opgevallen, is dat het strategisch werken met 'generatieve images', attractiviteit, verbeelding, fascinatie, geen evidentie is voor zittende bestuurders en managers. Opgeleid en professioneel omgeven door de 'ratio-scientific modus', wordt de 'narratieve modus' van de dagelijkse, vaak poëtische taal (cognitief psycholoog, Bruner, 1986), als vreemd en onbekend gemedend. Zo wordt een Europese, tot de verbeelding sprekende missie als 'Green Deal' al gauw nationaal vertaald in 'het met een bepaald percentage terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen' met daarvan afgeleid de objectieven voor de verschillende sectoren. Geen vernieuwing door nieuwe verbindingen dus maar verbeteren van het oude. Al te makkelijk vallen we als vanzelfsprekend terug in de routine van de verbeter-modus.

Om diverse actoren voor meerdere jaren in beweging te brengen, zowel aan de aanbodskant als aan de vraagkant, is het strategisch kunnen en durven hanteren van generatieve images en de bijhorende logica van waardecreatie (business model) een noodzakelijke troef. Dit is wat Einstein bedoelde met de uitspraak: Imagination is more important than knowledge: Nieuwe vragen stellen, nieuwe mogelijkheden zien, oude problemen vanuit een nieuwe invalshoek bekijken, dat vereist creatieve verbeeldingskracht en markeert echte vooruitgang.

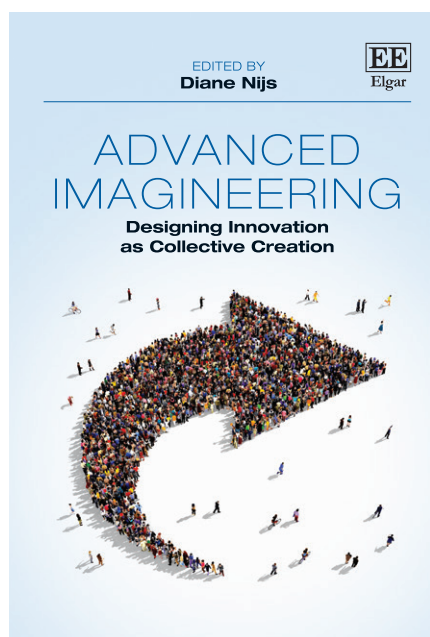
De leergang Vernieuwend Leiderschap benadert het vernieuwen van organisaties in termen van levende systemen inclusief de typisch menselijke eigenschap van de verbeelding.

Volgens Gareth Morgan, auteur van *Images of Organization* (1997) en *Imaginization* (1997) schuilt hierin de echte uitdaging voor moderne managers en bestuurders: Ze moeten de kunst in de vingers krijgen 'om beelden en metaforen te gebruiken die het mogelijk maken dat mensen op nieuwe manieren kunnen kijken, een gezamenlijk begrip kunnen creëren om zo te kunnen komen tot collectief leren en collectieve actie.'

Met imagineering (Nijs, 2014, 2019), de kunst van het strategisch creëren van een generatief beeld, trekken we deze competentie door op systemisch niveau, organisatie overstijgend dus, om ook de mensen van buiten de eigen organisatie, actief en creatief te betrekken in het nieuw denken en doen (creatieve participatie) dat nodig is voor de evolutie van het hele eco-systeem.

De Leergang Vernieuwend Leiderschap is bedoeld voor bestuurders die durven de begane paden af te gaan om hun denken en doen te verrijken met de complementaire logica van de levende systemen.

De leergang zelf beantwoordt eveneens aan het adagio van de levende systemen. Dat wil zeggen dat het geen lineair gedoctrineerde 'cursus' is die van bij de aanvang van A tot Z vast staat, maar dat het om een 'expeditie' gaat naar een minder bekende wereld waarbij alle deelnemers al doende en interactief leren.



De Leergang Praktisch

“Je kan geen lerende of vernieuwende organisatie creëren. Wat je wel kan, is de capaciteiten van mensen vergroten om samen te leren en hun activiteiten op creatieve manier op elkaar af te stemmen.” *Gareth Morgan, Imaginization, 1997*

Omdat vernieuwing in zo veel organisaties broodnodig is, hebben we een nieuwe leergang ontwikkeld die leiderschaps- en organisatie-ontwikkeling nadrukkelijk aan elkaar koppelt. In de leergang gaat een groeiende groep collega's, gesteund door het bestuur, aan de slag met een concreet vernieuwingsvraagstuk.

We stellen de leergang kort voor:

Doel: Een organisatie niet alleen zien als een levend systeem maar ze ook als dusdanig leren behandelen zodat de organisatie effectiever wordt en de mensen gelukkiger. De leergang zet in op het empoweren van mensen in interactie met elkaar. De 'KPI's' zijn een groeiende attractiviteit voor talent en toenemende loyaliteit en trots bij de geëngageerde actoren in het systeem (zowel interne als externe) en als gevolg daarvan, een daling van het verzuim.

Wat: 7 deelnemende organisaties ontwikkelen de capaciteit om zichzelf continu te vernieuwen in een wereld die steeds dynamischer wordt. Daartoe doorlopen ze het imagineering design proces in zeven tweedaagses gespreid over een academiejaar (zie plaatje). In elke tweedaagse staat het ontwikkelen van een (beproefd) vernieuwingstalent centraal op zo'n manier dat de deelnemers, tussen de tweedaagses door, ook in staat zijn de talentontwikkeling ter hand te nemen bij de directe collega's.

Wie: Een systeem vernieuwen, doe je niet in een eentje. Een verbindend strategisch manager of bestuurder zal als 'expeditie-leider' van de publieke organisatie deelnemen. De 'expeditie-leider' wordt telkens vergezeld door twee collega's op uitnodiging (op basis van de inhoud van een tweedaagse) waardoor in de loop van de leergang een team van vernieuwers groeit in elk van de zeven deelnemende publieke organisaties.

Kennismakingsgesprek: Bij elk deelnemend publieke organisatie wordt een kennismakingsgesprek gehouden waarbij zowel het bestuur als de expeditieleider aanwezig zijn. Onderwerp van gesprek zijn enerzijds het vernieuwingsvraagstuk en anderzijds de bemensing van het team dat tijdens de leergang zal 'groeien' binnen de organisatie.

Hoe: Centraal in de hele leergang staat de vernieuwing van de waardecreatie van de publieke organisatie of van een belangrijk bestuurlijke uitdaging. Dit laatste is een vraagstuk dat door het niet aanpakken ervan, de effectiviteit van de publieke organisatie sterk negatief beïnvloedt. Daarenboven is het een vraagstuk dat kan worden aangepakt met een aantoonbaar effect op een termijn van een kalenderjaar (de duur van de leergang). Elk deelnemend bedrijf krijgt tevens een coach toegewezen die tussen de tweedaagses door aanspreekbaar is voor inspiratie- en reflectie-momenten en de talentontwikkeling.

Waar en wanneer: De tweedaagses vinden in principe plaats op de laatste donderdag (vanaf 12u) en vrijdag (tot 16u) van de maand, op de vernieuwde campus van Breda University of Applied Sciences of op locatie bij een van de deelnemende publieke organisaties. De leergang vangt aan in februari en eindigt in november van datzelfde kalenderjaar. Ook op donderdagavond wordt er door gewerkt waardoor voor deelnemers een hotel-overnachting op locatie aangewezen kan zijn.

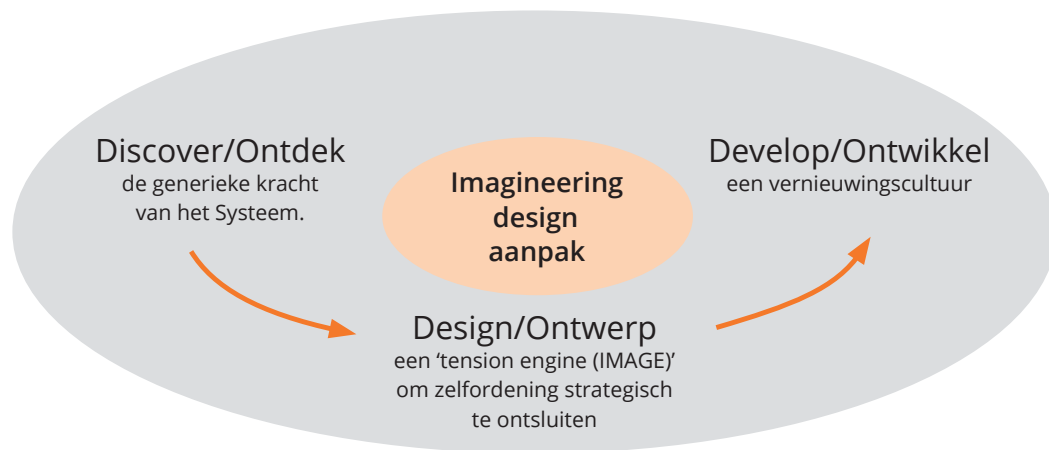
Kosten: De leergang kost 25.000 euro per deelnemende publieke organisatie (3 deelnemingen waarvan 1 vaste deelnemer (de expeditie-leider) en 2 flexibele deelnemers (afhankelijk van de inhoud van de tweedaagse).

In de prijs zijn inbegrepen, lunches en diner op donderdagavond, boeken en documentatie, en coaching voor elke deelnemende organisatie voor de duur van het traject.

Overnachtingen zijn niet inbegrepen. Deelnemende gemeenten komen in aanmerking voor financiële steun tot 50% van de kosten door het A&O-fonds.

Curriculum

De Componenten van het Curriculum



Het nieuwe, vernetwerkte landschap van waardecreatie	De complementaire wetenschappelijke lens van de levende systemen	De complementaire handelings-logica van design thinking en imagineering	Het bouwen en onderbouwen van een experience platform	De logica van het duurzaam managen van een vernieuwingscultuur
Talent 1: WAARDEREN Van Klachten naar krachten 'Appreciative Inquiry'	Talent 2: INTEGREREN Zie het grotere geheel 'System thinking'	Talent 3: BEVRIJDEN Engagerend betrekken 'Liberating structures'	Talent 4: DESIGNEN Leren door te creëren 'Design Thinking'	Talent 5: GENEREREN Beeldvorming via beeldspraak 'Imagineering'

Tweedaagse	Fase	Theorie ■ en Talent ■
Eerste (februari) Expeditie-leider en bestuur	Introductie	Theoretisch wordt het totaalplaatje van de leergang interactief gepresenteerd aan de teams (deze keer expeditie-leiders en bestuurders) en alle talenten passeren de revue. Praktijkcases illustreren de Imagineering Design benadering .
Tweede (maart)	Discover/Ontdek	Theoretisch ligt de klemtoon op het veranderende landschap : van 'Goods-Dominant Logic' naar 'Service en Experience Dominant Logic'. Qua talent wordt er gefocust op WAARDEREN : Appreciative Inquiry, Van Klachten naar Krachten
Derde (april)		Theoretisch ligt de klemtoon op de lens van de levende systemen (Complex Adaptive Systems, Emergence and Adaptive/Opportunity Tension) en de implicaties voor leiderschap en management. Qua talent wordt er gefocust op INTEGREREN en BEVRIJDEN : Systems thinking en inzet van Liberating structures.
Vierde (mei)	Design/Ontwerp	Theoretisch ligt de klemtoon op de handelings logica van 'design thinking' als complement van 'decision thinking'. Qua talent wordt er ingezoomd op DESIGNEN : Leren door framen, creëren en reflecteren.
Vijfde (september)		Theoretisch ligt de klemtoon op het bouwen en onderhouden van een experience platform en het uitbouwen ervan aan de hand van het Business Model Canvas . Qua talent wordt er ingezoomd op IMAGINEERING : anderen inspireren tot creatie.
Zesde (oktober)	Develop/Ontwikkel	Theoretisch ligt de klemtoon op het duurzaam maken en managen van een vernieuwingscultuur . Qua talent wordt er ingezoomd op GENEREREN : het gebruiken van beeldspraak om beeldvorming en verbeelding te genereren.
Zevende (november)		De verschillende organisatie-teams presenteren hun vernieuwingsaanpak en onderbouwen die tevens theoretisch. Ook de verdere ontwikkeling van de vernieuwingscapaciteit van de organisatie komt daarbij aan de orde.

De Expeditie-Partners

Leiding



Inhoudelijke leiding:
Dr. Diane Nijs
Lector Imagineering,
BUas



Organisatorische leiding:
Pim Dopheide
Docent
Stadsontwikkeling,
BUas



Coördinator IMA GOV LAB:
Patrick van Lunteren

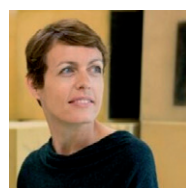
Gastdocenten



Prof. Dr Ing. Geert Teisman
Hoogleraar Bestuurskunde,
Erasmus Universiteit
Rotterdam



Dr. Jenneken Naaldenberg
Senior Onderzoeker,
Radboud UMC
Nijmegen



Dr. Mieke van der Bijl-Brouwer
Associate Professor,
Design for Social Innovation,
TU Delft

Ervaringsdeskundigen



Antonie Maranus
Raad van Bestuur,
Surplus Zorg en Welzijn



Murli Poonath
Director Commercial
Platforms at
Air France – KLM



Erwin Dezeure
CSR Director Center
Parcs Europe at Groupe
Pierre & Vacances

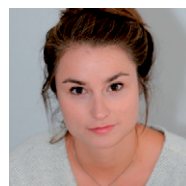
Coaches



Anne-Loes van Prooijen
Alumna Master
Imagineering en
consultant



Maartje Damen
Alumna Master
Imagineering en
consultant



Suzan Lindhout
Alumna Master
Imagineering en
consultant



Provincie Noord-Brabant

Bekijk [hier](https://player.vimeo.com/video/301212461) een 6'-filmpje van ons werk met mensen van de Provincie Noord-Brabant.
<https://player.vimeo.com/video/301212461>



A&O fonds Gemeenten ondersteunt gemeenten financieel bij deze leergang met een subsidie van 50% van de begrote interne en externe kosten per gemeente, met een maximum van € 50.000 voor alle deelnemende gemeenten gezamenlijk.

Voorwaarde is dat minimaal 3 gemeenten deelnemen aan deze leergang. Voor de subsidieaanvraag treedt één gemeente als penvoerende gemeente op.

Kijk op aeno.nl/subsidie-expertise voor de verdere voorwaarden, of neem contact op met A&O fonds Gemeenten via subsidies@aeno.nl of 070-763 00 38.



Deze leergang komt mede tot stand met medewerking van de samenwerkings-partners binnen programma Democratie in Actie, Ministerie van Binnenlandse Zaken, VNG en de Wethoudersvereniging.

Contact

Diane Nijs
Inhoudelijke leiding
Nijs.d@buas.nl,
06 10 94 13 81

Pim Dopheide
Organisatorische leiding
Dopheide.p@buas.nl
06 53 71 19 70