

Hoe een Expeditie Vernieuwend Leiderschap in de Publieke Sector kan bijdragen aan het menselijker maken van onze systemen

Published on September 1, 2021 [Edit article](#) | [View stats](#)





Diane Nijs

Complexity, Regeneratief Besturen & Vernieuwend Leiderschap - Professor
Imagineering @BUas.NL

Nijs.D@BUAS.nl

‘Het hele systeem moet menselijker’, constateert demissionair minister Wouter Koolmees in het NRC[i] van begin juni. Dat heeft de Toeslagenaffaire ons allen wel pijnlijk duidelijk gemaakt. Maar daarnaast wil Wouter Koolmees ook door met fraudebestrijding, met de regels dus. De minister sprak met gemeenten die zijn beleid moeten uitvoeren. Zij lopen vast in de regels als ze burgers willen helpen. Het hele systeem moet, niet in het minst op gemeentelijk niveau, op zoek naar een nieuw evenwicht tussen regels en relaties. Daarenboven zou dat niet meer, maar juist minder moeten kosten. Een hele grote, maar geen onmogelijke uitdaging als leidinggevend, zoals gemeentesecretarissen en hun MT, bereid zijn een nieuwe, complementaire aanpak te leren hanteren met zowel interne als externe actoren. Dit artikel laat zien hoe de Leergang Vernieuwend Leiderschap (die Buas in samenspraak met het A&O-fonds vanaf oktober aanbiedt) deze bijzonder uitdagende handschoen oppakt.

COMPLEXE UITDAGINGEN

We kunnen de complexe problemen van vandaag niet meer ‘fixen’ met de toolbox van gisteren. De klimaatcrisis, de coronacrisis, de groeiende kloof tussen arm en rijk of de radicale vernieuwing van regels naar relaties van onze systemen, het zijn uitdagingen waarbij alles met alles samenhangt. Dergelijke ‘complexe’ uitdagingen vragen om een ‘generatief systemische’, integrale aanpak, en niet om de conventionele ‘mechanisch lineaire’, probleemoplossende aanpak. In complexiteit brengt die laatste meer schade toe dan dat die effectief is, getuige de Toeslagenaffaire, de Brexit en de zoveel ‘Trumpiaanse recht-toe-recht-aan’ acties. Om het plastisch te zeggen met de woorden van Erik Gerritsen[ii] (tot voor kort sg van VWS): Complexiteit vraagt om inrollen in plaats van uitrollen. Inrollen is een kwestie van het generatief reframen van de ‘mental map’ van alle betrokken actoren om daarmee een proces van zelf-ordering strategisch te ontsluiten.

Ruimte voor de Rivier, een concept ontwikkeld door Rijkswaterstaat[iii], is een mooie illustratie van van zo’n integrale, inrol-benadering die werkt via het reframen van de ‘mental map’ van alle betrokken actoren. Zo wordt het conventionele denken en doen in termen van ‘vechten tegen het water via dijken’, verrijkt en genuanceerd door het nieuwe perspectief van ‘ruimte voor de rivier’. Daardoor gaan zowel interne als externe actoren denken in termen van nieuwe mogelijkheden, nieuwe combinaties, nieuwe engagementen en relaties om daarmee samen een meer wenselijke toekomst vorm te geven. Uit dit voorbeeld mag blijken dat ook de publieke overheid hiertoe in staat is. Ze is wel degelijk en wellicht, ‘onbewust’ competent om systemisch te vernieuwen. Groeiende complexiteit daagt leidinggevend nu uit om ‘bewust’ competent te worden omdat in de omgang met complexiteit, inrollen effectiever is dan uitrollen.

MIND THE GAP

Terug naar minister Wouter Koolmees, het hele systeem menselijker maken door te bewegen van regels naar relaties. Waarom dat vandaag dan maar niet wil lukken? Nog al te vaak wordt de beweging van regels naar relaties onbewust aangepakt met de logica van uitrollen in plaats van inrollen. Met de uitrol-logica resulteert de beweging van regels naar relaties als vanzelf in een beweging van hard naar ‘soft’, in plaats van hard naar ‘systemisch’. Een beweging van ‘opleuken’ van het bestaande in plaats van aspirationeel reframen en het empoweren van mensen richting een meer menselijk, vitaal systeem.

Een mooi voorbeeld hiervan gaf Erik Gerritsen[iv] recent met Jeugdbescherming Amsterdam. Met de aanpak van ‘1 gezin, 1 coach, 1 plan’ werd de gefragmenteerde aanpak waarbij elk kind binnen een gezin gezien werd als een ‘case’ met vaak meerdere hulpverleners, ingeruild voor een geïntegreerd systemische, coachende benadering van het hele gezin. Dat deze ‘evident’ ogende switch van uitrollen naar inrollen geen eenvoudig omslag is, mag blijken uit het feit dat dit voorbeeld tot op heden nauwelijks navolging kent. En dat die ene ‘copy-paste’ benadering waarmee men in Zeeland het tij dacht te keren, niet succesvol was.

Zonder reframing van de mental-maps van alle betrokken actoren, geen meer menselijk perspectief. En zonder 'worsteling' samen, geen winst. Vandaar de oproep: 'Mind the gap!' Van uitrollen naar inrollen, vraagt om het switchen van bril: het vraagt om de lineaire probleemoplossende bril (waarmee we allemaal geschoold zijn) in te ruilen voor een 'systemische' bril die gebaseerd is op de wetenschap van de levende systemen, ook wel 'new science' genoemd.

VERNIEUWEND LEIDERSCHAP

Wellicht de meest cruciale stap om de conventioneel lineaire uitrol-aanpak te kunnen complementeren met de meer natuurlijke, systemische inrol-aanpak, is het herdefiniëren van het concept leiderschap. Daartoe introduceert de Leergang het concept 'Vernieuwend leiderschap' als een Nederlandstalige interpretatie van 'generative leadership' [v] [vi], een op de wetenschap van de levende systemen gebaseerde vorm van het vernieuwen (of 'helen') van levende systemen. Een vorm van leiderschap die zowel een individuele als een systemische dimensie heeft. Vernieuwend leiderschap is dus geen nieuw modewoord maar wel een nieuw woord voor een nieuwe betekenis van het woord leiderschap. Leiderschap als een kenmerk van de interacties en relaties van een netwerk in functie van systemisch vernieuwen. Een vorm van leiderschap die men eerder verwerft in de context van een gezamenlijke expeditie dan via een individuele leiderschapstraining.

Vernieuwend leiderschap richt zich op het creëren van de systemische context voor interactie, samenwerken, experimenteren, reflecteren en leren, die effectieve vernieuwing mogelijk maken. Het is een kwestie van de bomen en het bos: het aspirationeel strategisch ontsluiten (het bos) en het vervolgens behartigen van de vele initiatieven en interacties (de bomen) die nodig zijn om een systeem zichzelf opnieuw, effectiever te laten ordenen in een meer complexe context. In die zin zijn relaties in het menselijker maken van onze systemen zowel doel als middel. Het vernieuwings-vermogen van een organisatie of systeem vergroten, bestaat dan ook met name uit het strategisch ontsluiten van interactie en het empoweren van mensen om effectiever te worden in het strategisch schakelen met elkaar.

EEN NIEUWE ROL VOOR DE OVERHEID

Met name het strategisch ontsluiten van het hele systeem, is DE nieuwe rol voor leidinggevend, niet in het minst voor de overheid. Het is de overheid die immers verantwoordelijk is voor het lange termijn-denken over de vitaliteit van onze systemen. Zij is daarmee ook hoofd-verantwoordelijke voor het reframen in functie van radicale vernieuwing richting meer menselijke systemen. Internationaal verwoordt de Italiaans-Amerikaanse econome, Marianna Mazzucato [vii], deze nieuwe rol/verantwoordelijkheid als volgt: 'We must re-imagine governments as creative agents'. Maar ook zij stelt vast dat overheden zich te weinig bewust zijn van die nieuwe rol. En dat, als ze zich er al van bewust zijn, ze er in de waan van de dag, geen of alleszins veel te weinig tijd voor maken. De Leergang Vernieuwend Leiderschap is dan ook bedoeld om voor een aantal gemeenten, hiervoor de inspirerende context te creëren.

EEN LEERGANG ALS EEN EXPEDITIE

Op dit moment blijft het vernieuwen van onze systemen wereldwijd massaal uit. Zozeer zelfs dat ANZSOG [viii] (Australian New-Zealand School of Governance) spreekt van een 'sluipende crisis' bij de overheid. Er zijn wereldwijd zeker voldoende geëngageerde ambtenaren die enthousiast vernieuwingspraktijken omarmen. Daarvan getuigen de vele Stadslabs, Govlabs en Mindlabs. Volgens ANZSOG zou er met name bij top-ambtenaren een veel te gering besef zijn van het belang van het onwikkelen van het vernieuwingsvermogen bij de overheid. Maar ook aan de kant van het aanbod kan men spreken van een 'sluipende crisis'. Leergangen leiderschapontwikkeling zijn massaal gefocust op het ontwikkelen van individuele leiders. Helaas werkt deze focus niet voor complexiteit. Als eenling 'weten' hoe alles anders en beter kan, is voor een ambtenaar vandaag eerder een last dan een zegen.

Daarom is de 'Leergang Vernieuwend Leiderschap in de Publieke Sector' ontworpen als een expeditie, een context voor een lerende en experimenterende community. Een tocht van 7 tweedaagses gespreid over een academisch jaar, onder leiding van deskundige gidsen en coaches. Hij wil leidinggevend van deelnemende gemeenten en hun MTs, samen

inspireren met de kennis en kunde die hen effectiever kunnen maken in de omgang met complexiteit. In interactie met elkaar en de deelnemers van andere gemeenten, ontwikkelen ze een complementaire manier van kijken en doen en verruimen ze de leiderschapstoolbox met relationele competenties, met als doel onze systemen blijvend meer menselijk te maken. En dat kan wel degelijk resulteren in een functioneren dat gelijktijdig effectiever én efficiënter is!^[ix]

Het momentum voor een dergelijke expeditie is zeker gekomen: Niet alleen zijn er in 2022 weer gemeenteraadsverkiezingen en is er dus een goede reden om toolbox te updaten, maar vooral, om te kunnen transformeren, moet een levend systeem uit evenwicht zijn. En als corona iets met ons deed, dan is het dat wel. In 'new science' geldt: Alleen op het moment dat een systeem stevig uit evenwicht is, kan reframen leiden tot de verhoopte (massale) 'self-re-ordering'. Zo voorspelt de wereldvermaarde 81-jarige Venezolaanse economete, Carola Perez^[x] dat corona kan leiden tot een gouden tijdperk en voorspelt ook Malcolm Gladwell^[xi], auteur en journalist, een betere wereld. De kaarten liggen dus gunstig. Nu nog leren om die samen optimaal te benutten.

Zou mooi zijn als Nederland met vernieuwend leiderschap de 'sluipende crisis' bij de overheid zou kunnen reframen tot een 'aspirationele lichtbaken' voor de lokale democratie wereldwijd.

[i] NRC, 4 juni, 2021. *Het hele systeem moet menselijker*.

<https://www.nrc.nl/nieuws/2021/06/04/het-hele-systeem-moet-menselijker-a4046171>

[ii] Gerritsen Erik, 9 Oktober, 2012. Inrollen in plaats van Uitrollen. *Binnenlands Bestuur*.

<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/opinie/columns/inrollen-in-plaats-van-uitrollen.8503325.lynkx>

[iii] Rijkswaterstaat, Ruimte voor de Rivier.

<https://www.rijkswaterstaat.nl/water/waterbeheer/bescherming-tegen-het-water/maatregelen-om-overstromingen-te-voorkomen/ruimte-voor-de-rivieren>

[iv] OECD (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD.

[v] Surie, G., & Hazy, J. K. (2006). Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. *Emergence*, 8(4), 13.

[vi] Goldstein, J., Hazy, J., & Lichtenstein, B. (2010). *Complexity and the nexus of leadership: Leveraging nonlinear science to create ecologies of innovation*. Springer.

[vii] Mazzucato, M., 25 Januari, 2019. Youtube: *We must reimagine governments as creative agents*

<https://www.youtube.com/watch?v=KbrmbeD5myk>

[viii] ANZSOG, 2019. *Today's problems, yesterday's toolkit*.

[ix] Weberg, D. (2012, October). Complexity leadership: a healthcare imperative. In *Nursing forum* (Vol. 47, No. 4, pp. 268-277).

[x] Perez Carola in De Tijd, 13 November, 2020. *Corona kan leiden tot een gouden tijdperk*.

<https://www.tijd.be/dossiers/het-corona-effect/corona-kan-leiden-tot-een-gouden-tijdperk/10265102.html>

[xi] Gladwell Malcolm, 29 April, 2021. *A Crisis is a Terrible Thing to Waste* <https://business.adobe.com/summit/2021/sessions/malcolm-gladwell-a-crisis-is-a-terrible-thing-to-w-s958.html>