

Zaanstad

29
05
2024

De kunst van transformeren

Vernieuwend Leiderschap in een Complexe Wereld

Dr. Diane Nijs

DISCOVER YOUR WORLD

Even voorstellen

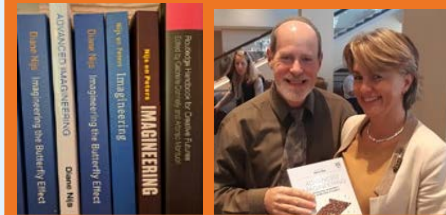
Lector Imagineering
Breda University of Applied Sciences



EXPEDITIE VERNIEUWEND LEIDERSCHAP
met gemeentelijke MT's



AUTEUR op de brug tussen
wetenschap en praktijk

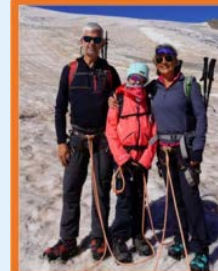


Master KU Leuven, PhD RU Groningen 2014

Geen Bestuurskundige
'Transformatiekundige'
Designing for Emergence



RADICALE VERNIEUWING ZORG



Bergfanaat



& Nonna

Test: Profiel van Bestuurlijk Nederland



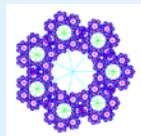
Intellectuelen



Geboren leiders



S-B-D-R&R



Creatieven

'How can we ...
break free'

De kunst van transformeren

Intro: Mijn persoonlijk verhaal als 'transformation catalyst'

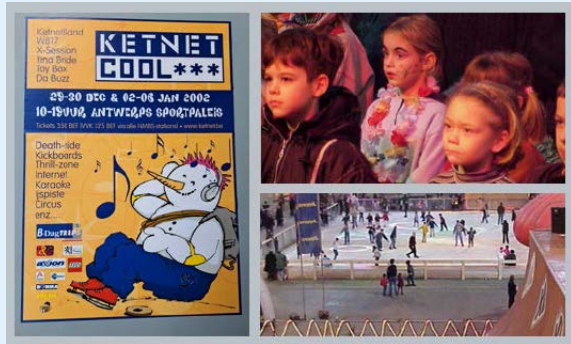
Imagineering

Catalyzing collective creation (systemically)

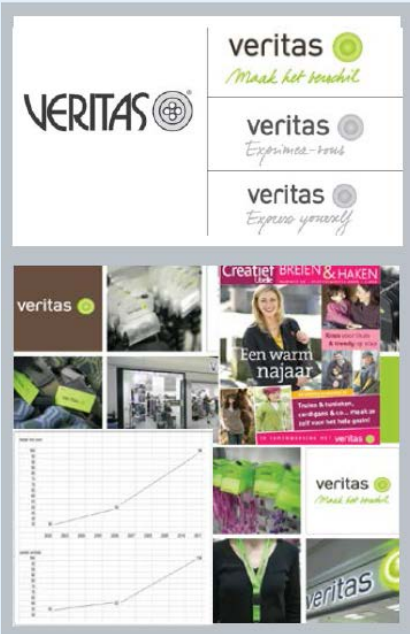
Catalyzing a desired, emergent future
in leisure, tourism, in the media

België, 1996 ...

*Kinderen als creatieve daders graag.
Niet als machteloze slachtoffers!*



2002-2003



2004 ...



Verskillende types/categorieën van uitdagingen

Blinde vlek!



Opvoeden kind
Recept noch formule
Externe factoren
spelen mee en
ervaring helpt
maar geeft geen
garantie op succes

Non-lineair: Het 'emergente' pad

Complex

the relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect

probe – sense – respond
emergent practice

Evolution-focus

novel practice

no relationship between cause and effect at systems level

act – sense – respond

Chaotic

Lineair: Het 'evidente' pad

Complicated

the relationship between cause and effect requires analysis or some other form of investigation and/or the application of expert knowledge

sense – analyze – respond
good practice

Solution-focus

best practice

the relationship between cause and effect is obvious to all

sense – categorize – respond

Simple

© Cynefin framework by Dan Snowden

A Leader's Framework for Decision Making. Snowden and Boone. HBR 2007



Mits een werkende formule en de nodige ervaring kunnen experts technisch moeilijke uitdagingen met success herhalen.



Een cake bakken, een goed recept geeft normaliter telkens een goed resultaat.

Complex

com ('samen') en plectere ('vlechten')
De mate waarin samenstellende deeltjes met elkaar vervlochten zijn.

Path dependency:

Wat vooraf ging, beïnvloedt het vervolg.
Het verleden bepaalt mee de toekomst.

Complicated

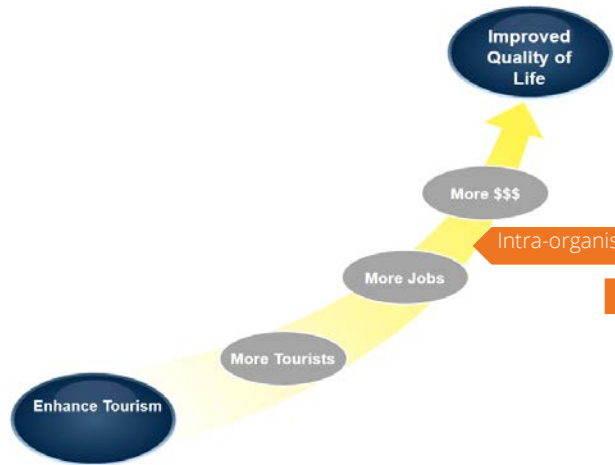
De mate waarin iets is samengevouwen en ook weer kan ontvouwd worden.



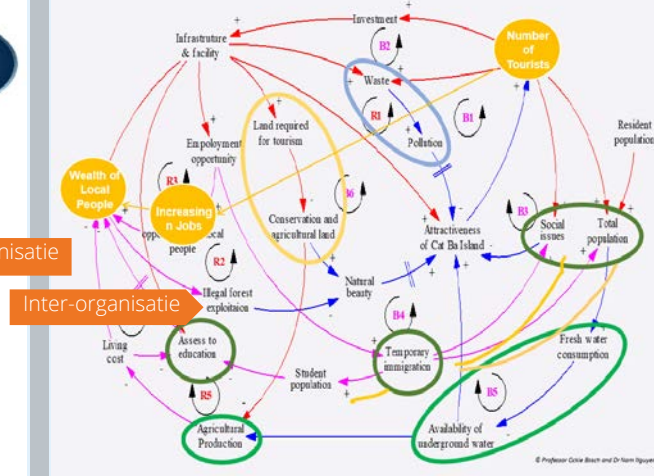
Cynefin model - Dave Snowden

Complexiteit: (blijven) negeren of (leren) omarmen?

LINEAR THINKING



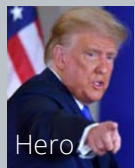
SYSTEMS THINKING



Complexiteit komt met een nieuwe rol voor de overheid:
METASKILLS & Public Value creation!

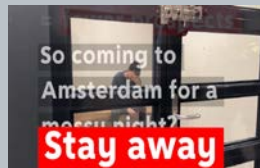


Mission-oriented



Hero

Met de lineaire logica een complexe uitdaging aanpakken, maakt het probleem alleen maar groter!



Co-Creatie

Naming is framing:
Overtoerisme of regeneratief toerisme?

De kunst van transformeren

Het dominante verhaal kijkt naar **veranderen** als een 'moeilijke-complicated' uitdaging. Met meer geld lossen we het op.



Gert van den Berg, Wethouder Jeugdzorg, gemeente Epe

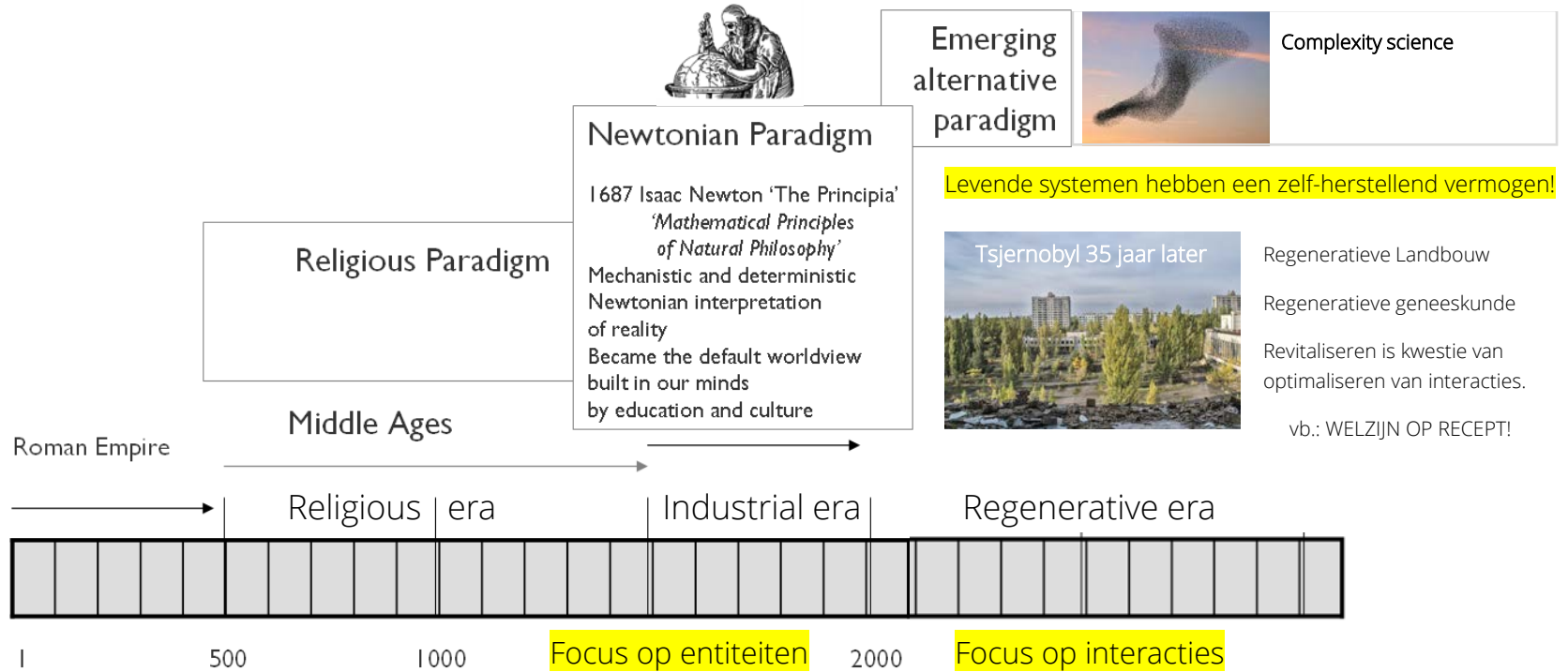
Het emergente verhaal:
Transformeren is complex!
Acteren richting een meer Florissant eco-systeem!
"Je pas gaat zien als als je het door hebt."



Jeugdbescherming Regio Amsterdam wint European Public Sector Award 2015 –

Wereldbeelden evolueren

Shifting van het mechanische naar het organische, wetenschappelijke paradigma



Het uitbreiden van de mechanische handelinslogica met de organische handelinslogica



COMPLICATED



Identify Problem
↓
Cause Analysis
↓
Possible Solutions
↓
Select Best One

SOLUTION-focus ENGINEERING

Conventional Governance/Leiderschap

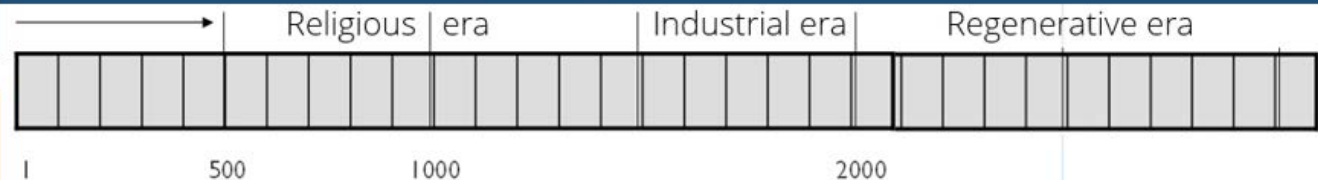
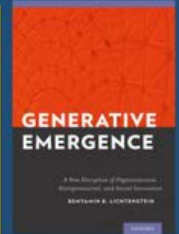


COMPLEX

DISCOVER Appreciating & Liberating
 ↓
 embrace meaningful diversity
DREAM Envisioning
 ↓
 an aspirational, flourishing direction
DESIGN Boundary object
 ↓
 enabling 'emergence' via co-creation
DEVELOPMENT Generate New Order

EVOLUTION-focus IMAGINEERING

Generative Governance/Vernieuwend Leiderschap



Van complicated naar complex in de Jeugdzorg



A science of quantities

Oplossen VOOR de mensen

'EGO'

← Wat is denkbaar als we veel meer inzetten op de kwaliteit van de interacties? →

'ECO'



A science of qualities



Organiseren Oplossen MET elkaar!

Oplossen MET de mensen

recente aanscherping missie: Inzetten op ouders!

Conventionele jeugdzorg
1 kind – 1 case – vele hulpverleners



Troubled families scheme has made 'no significant impact' - BBC News

JeugdBescherming Regio Amsterdam (JBRA)
1 gezin – 1 plan – 1 gezinsmanager



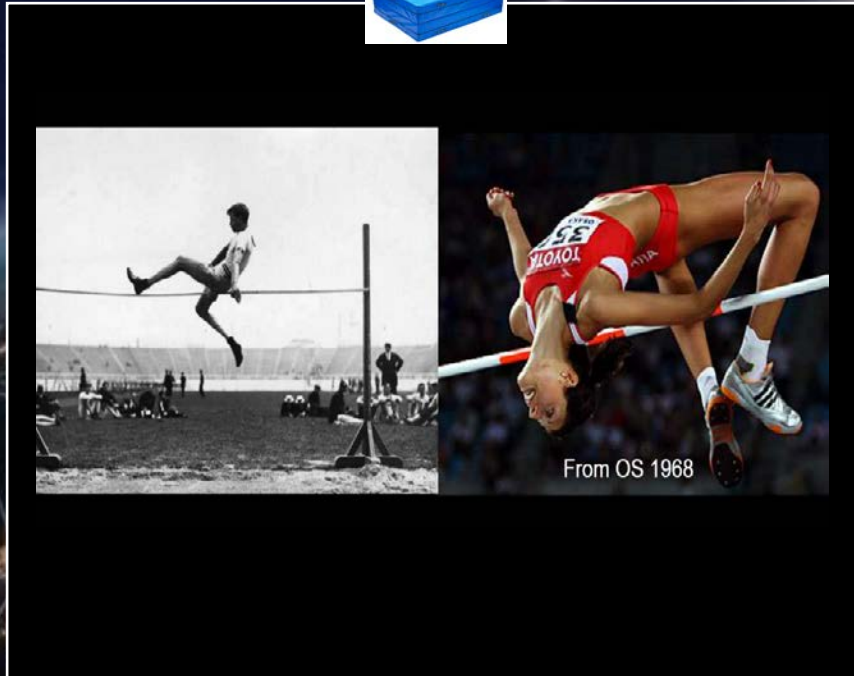
Jeugdbescherming Regio Amsterdam wint European Public Sector Award 2015 -

Family by Family (Australië)
Gezinnen worden met elkaar gematched
op basis van samenstelling en problematiek
Ene gezin wordt gecoacht om andere te helpen



'New Realities' (Drucker, 1989)

Het gebeurt niet vaak maar soms gebeurt het toch: Een **externe factor** die het spel en de spelers verandert. Transformeren kan niet op onderdelen. Het vraagt een integrale (holistische), systemische, benadering.



A tale of three cities

Solution-Focus

- Voerendaal: Wateroverlast

Mensen bellen massaal de brandweer om kelder leeg te pompen.
Klachten stromen binnen op gemeente-kantoor.
Onhoudbaar.



- Veldhoven: Woningproblematiek + ASML wil groei verdubbelen

Problematiek is al even groot als elders
Nu nog 8000 woningen meer voor strategie van 1 bedrijf
Financieel onmogelijk voor de gemeente.
Hoe verder?



- Putten: Woningbouw ... but 'not in my backyard'

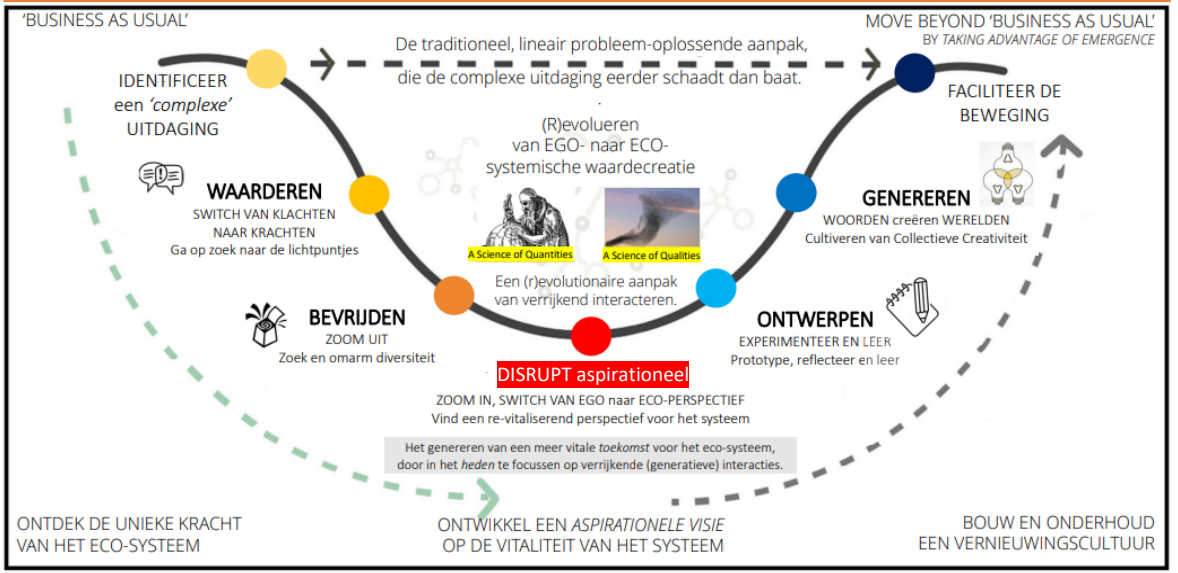
Positionering als 'Bomendorp'. City-marketing
Woningbouw: Graag, maar niet in MIJN achtertuin!
En nu?





EXPEDITIE VERNIEUWEND LEIDERSCHAP

Evolueren van EGO- naar ECO-systemische waardecreatie in de netwerksamenleving Nijs, D. 2022.



METASKILLS!

Moeilijk of Complex?

Zestigplussers meer laten bewegen



'Dreigbrief' voor zestigplussers die te weinig bewegen: wie geen gehoor geeft, krijgt bezoek

Zestigplussers in Leuzden krijgen binnenkort een sporttoech aan de deur die naar hun fit en vitaal MAU doet sturen, met een revalidatiekaart in.

BUSINESS AS USUAL RADICAAL VERNIEUWEN DOOR HET FACILITEREN VAN EMERGENTIE



RESPECT REFRAME REGENERATE

- Een **EXPEDITIE** (of **The Transformation Journey**) vergt nieuwe skills: Metaskills! Metaskills dienen als tegengif voor schadelijke bureaucrativering en helpen geïsoleerde administratieve sectoren succesvol te zijn in **collaboratief bestuur**.
(Tammeid, 2023)
- **WAARDEREN**: Wat is de unieke, generatieve kracht van dit eco-systeem? Waar gaat het erg goed? Welke interacties maken het echte verschil? (*appreciative inquiry*)
- **BEVRIJDEN**: Hoe denken de verschillende actoren in dit eco-systeem over die generatieve kracht? Zoek diversiteit op! **ACTOR-MAPPING!** (*liberating structures*)
- **DISRUPT ASPIRATIONEEL**: Wat is die ene essentiële interactie-kwaliteit die dit eco-systeem echt florissant kan maken als vele mensen 'zo' zouden acteren? (*systems thinking*)
- **ONTWERPEN**: Experimenteer met die interactie-kwaliteit en leer samen al doende. Worden mensen er enthousiast van? (*design thinking*)
- **GENEREREN**: Articuleer die interactie-kwaliteit in een **'boundary object'** dat de collectieve creativiteit zal inspireren en bouw een vernieuwingscultuur.
(*imagineering*)

What if ... als complex (systemisch) benaderen (EXPEDITIE VL!)

- Voerendaal: Wateroverlast

- *Leegpompen van kelders: Geen beginnen aan. Ongetwijfeld niet de laatste keer.*
- ***We are all in this together.*** Mensen die hoger wonen en mensen die lager wonen, zullen voor een lange termijn-oplossing met elkaar en ook met externe actoren om de tafel moeten om, co-creatief, een beter werkende oplossing te vinden voor het geheel. **GEEN PARTICIPATIE MAAR CO-CREATIE!**
Dit vraagt om VERNIEUWEND LEIDERSCHAP VAN DE OVERHEID.



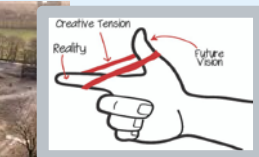
- Veldhoven: Woningproblematiek + ASML wil groei verdubbelen

"We staan er niet alleen voor: Er is ook een regionaal, provinciaal en landelijke belang/uitdaging (multi-layer) en ook een verantwoordelijkheid van ASML zelf die hier vruchtbare bodem vonden." Met de ontwikkelde design-benadering en de bijhorende meta-skills, brengen bestuurders en MT alle actoren in dialoog om de tafel ... met een florissante toekomst voor Veldhoven als uitgangspunt. Alle actoren vinden elkaar.

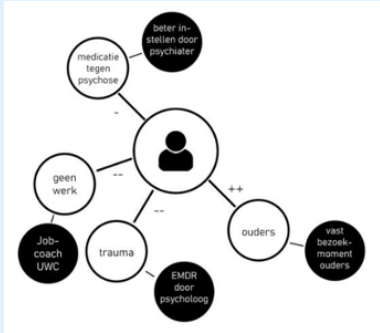


- Putten: City-marketing: 'Bomendorp'! Woningenbouw, ja, maar ... 'not in my backyard'.

'Bomendorp' is een mooie, maar té statische positionering in deze turbulente tijden waarin je echt iedereen in beweging moet krijgen, niet alleen de groene jongens. We moeten als partners kunnen in dialoog gaan over onze eigen toekomst. Gelijkaardig. Zo wordt 'Partners in Putten' geboren. Reeds bij de eerst volgende meeting met de woningstichting leidt het aankaarten van het BOUNDARY OBJECT 'Partners in Putten', tot de volgende reactie: Min. 8'50"



Website Vernieuwend Leiderschap.nl : 'Partners in Putten' (8'50")

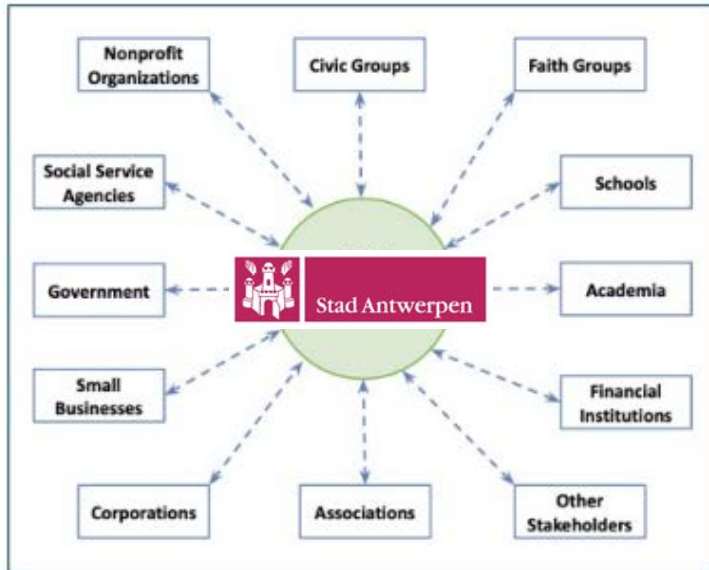
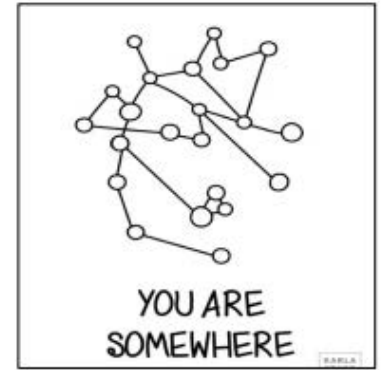
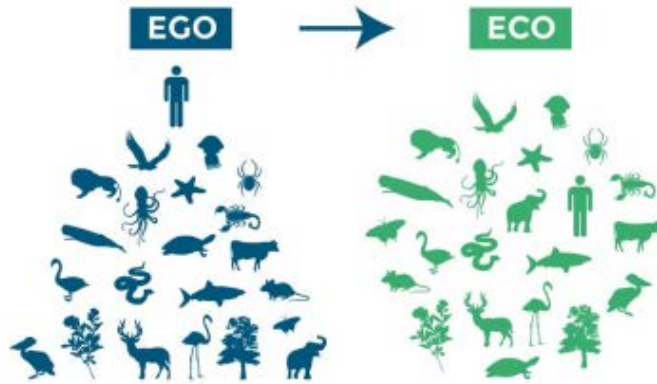
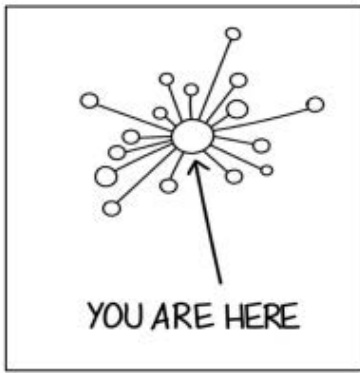


Actor-mapping

Vernieuwend leiderschap creëert de context voor 'leadership4ALL': een aspirationele (generatieve) context van **PUBLIC VALUE**, die interacties over de grenzen van afdelingen en organisaties heen (systemisch) inspireert.



Ferdinand Contant
Gemeentesecretaris



De lokale overheid
als katalysator van
Whole system transformation



richting de creatie van
Public Value



The power of place ... for emergence!

Een systemische benadering ontsluit de kracht van het collectief via 1 simpele (gedrags-)regel.

De kracht van het collectief: Een zwerm reageert 50 keer sneller op gevaar dan een individuele vogel.

- The Brand as Boundary Object to enable co-evolution: LEAD WITH CONTEXT om zelf-ordering te inspireren en te faciliteren.
- Bewust 'inducing indeterminacy' om de dialoog op gang te brengen die kan leiden tot het doorbreken van bestaande patronen en kan leiden tot massaal creatief, collectief 'mee-jammen'.

Een paar voorbeelden van onverwachte effecten

- Grote aantrekkingskracht op de best denkbare mensen in de markt.
- Samenwerking over de grenzen heen
- Apart bureau voor afhandelen van de aanvragen van bedrijven en andere actoren om te participeren in de co-creatie.
*Ex.: Douwe Egberts had een **A-brand** in ruil voor het leveren van koffie aan de daklozen in de winter*



Marketing of 'emergente' transformatie?

City & Town Slogans


TheBrandBoy.com
Small Business Blog

- Feels Like Home
- Nothing Like City Lights
- Life in The City
- A City Full of Dreams and Joy
- Where Dreams Turn to Reality
- The Air Feels Like Home
- Come to The City of Joy
- Even Aliens Would Come Here.
- I'm Feeling the Blues Here.
- The City Is Full of Life.
- City of The Rising Star.
- Where the Champions Are Born.
- A City with An Armor.
- City of Champions.

Smart city
Eco city
Creative city
World city
...
gemeentelijk belang
of
nationaal belang?

Op een **pragmatische** manier invulling geven aan **public value**, biedt een enorme opportuniteit voor **de kunst voor transformeren** op gemeentelijk en regionaal niveau!



Complexiteit vraagt Vernieuwend Leiderschap in de publieke sector



Olli-Pekka Heinonen
*Director General of the
International Baccalaureate,
previously Director General of the
Finnish National Agency for
Education*

“How can governments respond effectively to the complex reality of the world?

How can government support people to lead flourishing lives, when each life is different?

I have been wrestling with these questions for much of my career. “

“Almost 30 years ago, as a young minister, I thought that **government and governance** was about **power**, and power was about **control** and having the **right answers**.

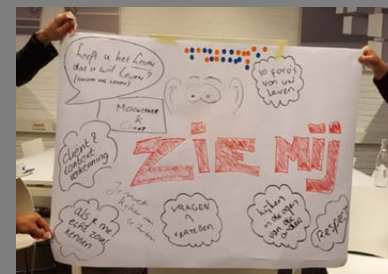
As the years have gone by, I have learnt that with the wicked challenges of today, that kind of thinking accelerates negative, not positive outcomes.”

We must **DISRUPT** (aspirational) rather than STABILIZE.

We have to start from **PUBLIC VALUE!**

'Boundary object' faciliteert evolutie of ... polarisatie?

Het construct heeft interpretatieve **flexibiliteit** op de essentie van de waardecreatie van het systeem. En geeft **richting** aan de nieuwe interacties van betrokken actoren (*mission-oriented innovation*).



Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management

John Alford
University of Melbourne and the Australia and New Zealand School of Government

Owen Hughes
Monash University and Australia and New Zealand School of Government

The American Review
of Public Administration
Volume 38 Number 2
June 2008 130-148
© 2008 Sage Publications
10.1177/0275074008314203
<http://arp.sagepub.com>
hosted at
<http://online.sagepub.com>

- We blijven inzetten op dijken maar verruimen het perspectief systemisch'.
- Vastgeroeste patronen destabiliseren en nieuwe zingeving faciliteren.
- Rijkswaterstaat creëert zo vertrouwen in complexe tijden.





“

We moeten stoppen met de overheid dom te houden

VOLGENS
ECONOOM **MARIANA MAZZUCATO**
DELEN OVERHEDEN TE GEMAKKELIJK GELD
UIT AAN BEDRIJVEN

24 April 2024

nrc

Interview • 25 mei 13:09

'Consultants vormen een enorme industrie, terwijl ze nauwelijks waarde toevoegen'

Martijn Paai, Edwin van der Schoot

Onder economen is Mariana Mazzucato een van de felste critici van het hedendaagse kapitalisme en een van de belangrijkste pleitbezorgers van een sterkere overheid. In haar nieuwe boek neemt ze consultants op de korrel. 'Ze zijn therapeuten die hun patiënt voor altijd in therapie houden.'

Waar zit de blinde vlek op gemeentelijk niveau?

EXTRA PROBLEEM: Ook leiderschapontwikkeling is op dit moment een individuele aangelegenheid!

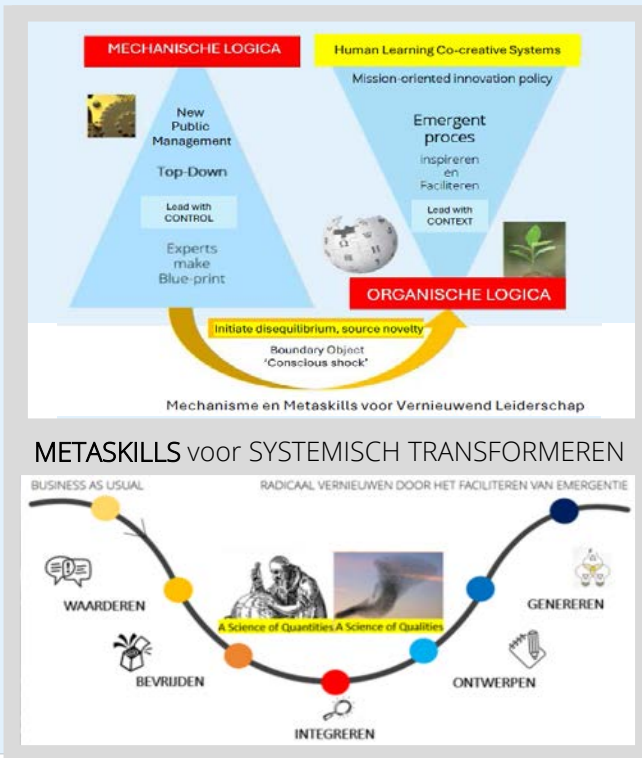
The concept of a 'regenerative city': How to turn cities into regenerative systems

“De sleutel tot effectief vernieuwend gemeentelijk leiderschap is geen kwestie van de juiste burgemeester, het perfecte plan, het hervormde stadsbestuur, maar van de manier waarop alle elementen van vernieuwend leiderschap samenkomen, interacteren en resulteren in iets dat **groter is dan de som der delen.**”

Rapoport, E., Acuto, M., & Grcheva, L. (2019). *Leading cities: a global review of city leadership*, p.99.



Samenvattend: Hoe effectiever transformeren?



- We weten best al hoe om te gaan met 'complexiteit' (opvoeden van een kind!). De kwaliteit van de interacties is cruciaal. Ontwikkel METASKILLS!
- Een complexe uitdaging kan je alleen integraal aanpakken. Niet op onderdelen. LEAD with CONTEXT!
- In de praktijk kunnen we effectiever worden in de omgang met complexiteit, door bewust de toolbox uit te breiden met het 'emergente' pad.
- Gemeenten kunnen op hun beurt, als geen ander, een catalyserende rol spelen voor de systemisch regeneratieve transformatie die de wereld vandaag nodig heeft.
- Handelingspraktijken zijn echter zeer moeilijk te veranderen. Om mentale modellen te veranderen en een lerend menselijk co-creatief systeem te worden, **'moeten managers expliciet tijd besteden aan het onderzoeken van hoe zij met elkaar omgaan en samen leren – de route naar superieur leren is zelfreflectie in groepen!'** (Stacey, 1993, p.17).

Belangrijkste referenties

- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press.
- Bai, X., Surveyer, A., Elmqvist, T., Gatzweiler, F. W., Güneralp, B., Parnell, S., ... & Webb, R. (2016). Defining and advancing a systems approach for sustainable cities. *Current opinion in environmental sustainability*, 23, 69-78.
- Mazzucato, M., Qobo, M., & Kattel, R. (2021). Building state capacities and dynamic capabilities to drive social and economic development: The case of South Africa. *The Future of the South African Political Economy Post-COVID 19*, 43.
- Nijs, D. E. L. W. (2014). Imagineering the butterfly effect: complexity and collective creativity in business and policy. <https://research.rug.nl/en/publications/imagineering-the-butterfly-effect>
- Nijs, D. (2022). White-paper: Vernieuwend Leiderschap: De kunst van leiden en innoveren in complexe tijden. <https://vernieuwendleiderschap.nl/wp-content/uploads/2023/01/0000-BUas-WHITE-PAPER-VL-in-de-PS-def.pdf>
- Pen, C. J., & Wernaart, B. (2022). De wethouder en de wereld: Hoe de bouw van datacenters de noodzaak van een krachtige, hybride overheid laat zien. *Bestuurskunde*, 31(2).
- Sonn, J. W., & Park, J. (2023). Smart city, eco city, world city, creative city, et cetera et cetera: a Marxian interpretation of urban discourses' short lifecycles. *Cambridge Journal of Economics*, 47(2), 393-407.
- Webb, R., Bai, X., Smith, M. S., Costanza, R., Griggs, D., Moglia, M., ... & Thomson, G. (2018). Sustainable urban systems: Co-design and framing for transformation. *Ambio*, 47, 57-77.
- Webb, R., O'Donnell, T., Auty, K., Bai, X., Barnett, G., Costanza, R., ... & Stafford Smith, M. (2023). Enabling urban systems transformations: co-developing national and local strategies. *Urban transformations*, 5(1), 5.
- Zimmerman, B., Lindberg, C., & Plsek, P. E. (2013). *Edgware: Insights from complexity science for health care leaders*. United States of America: York University, 1998.

Dr. Diane Nijs
Lector Imagineering

Nijs.D@BUas.NL
06/10941381

VernieuwendLeiderschap.NL