

Webinar 2: Over lerend organiseren

Cleantech regio, 2020
MMU; LWI (ACTIVITY)



Webinar 1: Over lerend organiseren

Over het succesvol 'lerend organiseren' van tijdelijke netwerkorganisaties in bestuurlijke gelegenhedenarena's.

Drie richtvragen:

1. Wat is leren, een collectief leerproces en een Tijdelijk Werkbare Overeenstemming?
2. Wat is een lerende organisatie t.o.v. een Be-lerende organisatie?
3. Wat is lerend organiseren? Wat is het belang ervan in relatie tot complexe opgaven? En wat bedoelen we met Be-Grip?



Complexe opgaven uit de regionale praktijk



[TOP]THEMA'S & [TOP]AMBITIES 2023 SAMENGEVAT

AGENDA CLEANTECH REGIO 2019-2023

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE THEMA'S EN AMBITIES WAAR ONDERNEMERS, ONDERWIJS/ ONDERZOEK EN OVERHEDEN SAMEN MET INWONERS IN DE CLEANTECH REGIO DE KOMENDE JAREN AAN WERKEN

THEMA Vestigingsklimaat

IN 2023 STAAT DE CLEANTECH REGIO IN DE LANDELIJKE TOP 5 ALS DE VESTIGINGSREGIO VOOR BEDRIJVEN EN TALENTEN

TOP 2 ambities & resultaten

1. een nieuw pakket (groene) mogelijkheden en voorwaarden voor vestiging in de CleanTech Regio in 2019 en een gezamenlijk bidboek voor ondernemers en instellingen - alles wat we te bieden hebben in één overzicht
2. de binnensteden van Apeldoorn, Deventer en Zutphen horen qua verrijf, bestedingen en veerkrachtige, bruisende binnensteden tot de beste 25% van Nederland

THEMA Leefomgeving

IN 2023 ZIJN DUURZAME ENERGIE-OPWEKKERS INGEPAST IN ONZE MOOIE LANDSCHAP

TOP 2 ambities & resultaten

1. onze woningen passen qua aantallen en kwaliteit bij de vraag op de woning- en arbeidsmarkt
2. bedrijventerreinen zijn verbeterd: minder leegstand

TOPTHEMA Energietransitie

IN 2023 IS DE CLEANTECH REGIO MET 25% MINDER CO₂-UITSTOOT DE MEEST DUURZAME REGIO VAN NEDERLAND

TOP 6 ambities & resultaten

1. alle bedrijfspanden voldoen aan de Wet milieubeheer
2. 30.000 woningen van het aardgas af
3. 25 - 50 Kton CO₂, minder aan fossiele kilometers - 50% van alle bedrijven en instellingen heeft laadpunten voor elektrisch vervoer
4. 50% minder energieverbruik in de papierindustrie in 2020 (tan opzichte van 2004)
5. minimaal 3 grootschalige initiatieven gerealiseerd voor opwekking van duurzame energie in de CleanTech A1 zone
6. onderzoek naar (en stimuleren van) alternatieven zoals geothermie in Apeldoorn en Brummen, waterstofproductie en synthetisch gas



TOPTHEMA Circulaire economie

IN 2023 IS DE CLEANTECH REGIO DE MEEST CIRCULAIRE REGIO VAN EUROPA

TOP 6 ambities & resultaten

1. in 2020 33% minder huishoudelijk afval
2. in 2021 is De Mars in Zutphen als eerste in Nederland een circulair bedrijventerrein, daarna volgen meer terreinen in de regio
3. 50% van onze maakbedrijven werkt aan een gesloten grondstoffenkringloop en verbetert zichzelf permanent
4. Earbeek heeft een duurzaam logistiek centrum voor de papierindustrie
5. Deventer Open Innovatie Centrum verdubbelt arbeidsplaatsen naar 650
6. wij verwaarden reststoffen van ons huishoudelijk afval



THEMA Innovatiekracht

IN 2023 REALISEREN WIJ MINIMAAL 100 STARTUPS/BUSINESSCASES PER JAAR

TOP 3 ambities & resultaten

1. in 2019 wisselen bedrijven hun kennis en best practices uit via het CleanTech Business Netwerk
2. in 2019 draait het Centrum voor Circulair Ondernemen
3. hotspots zijn 'volwassen' en uitgebreid; in 2020 draait in Lochem het nieuwe agro-innovatiecentrum waarin bedrijven, onderwijs/onderzoek en overheden samenwerken

THEMA Human capital

IN 2023 HEEFT IEDERE WERKGEVER DE MEDEWERKERS DIE NOODIG ZIJN

TOP 3 ambities & resultaten

1. in 2020 volgt 40% van alle leerlingen in het beroepsonderwijs een (bèta)technische opleiding
2. 1000 werk- en omscholingstrajecten om medewerkers in cleantech sectoren te krijgen (onder meer via Banensprint)
3. 10.000 vacatures ingevuld vanuit regionaal toptalentenprogramma (scholing, begeleiding, huisvesting en een baan voor vijf jaar bij meerdere werkgevers)

THEMA Schone mobiliteit

IN 2023 IS ONS VERVDER SNEL, SLIM EN SCHOON

TOP 3 ambities & resultaten

1. tot 2017 maken we jaarlijks 20% meer fietskilometers
2. we organiseren slimme logistiek (truckpoints, containers over water, et cetera)
3. we investeren in infra (A1, A50, N-wegen, fiets, rail, water)



Wat zijn complexe opgaven?

COMPLEXITEIT

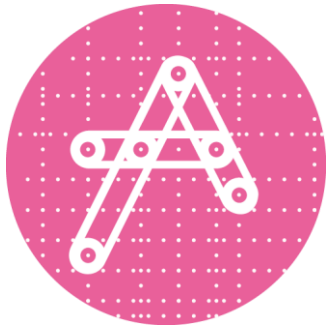
Vloeiende scope
Vloeibare stakeholderomgeving
Verschillende werkwijzen

+

beGRIP

Lerend (projectmatig) samenwerken

=



Complexe vraagstukken/ opgaven: Leren centraal

Kind of Challenge	Problem definition	Solution	Locus of work
Technical	Clear	Clear	Authority
Technical & adaptive	Clear	Requires learning	Authority & Stakeholders
Adaptive	Requires learning	Requires learning	Stakeholders > Authority

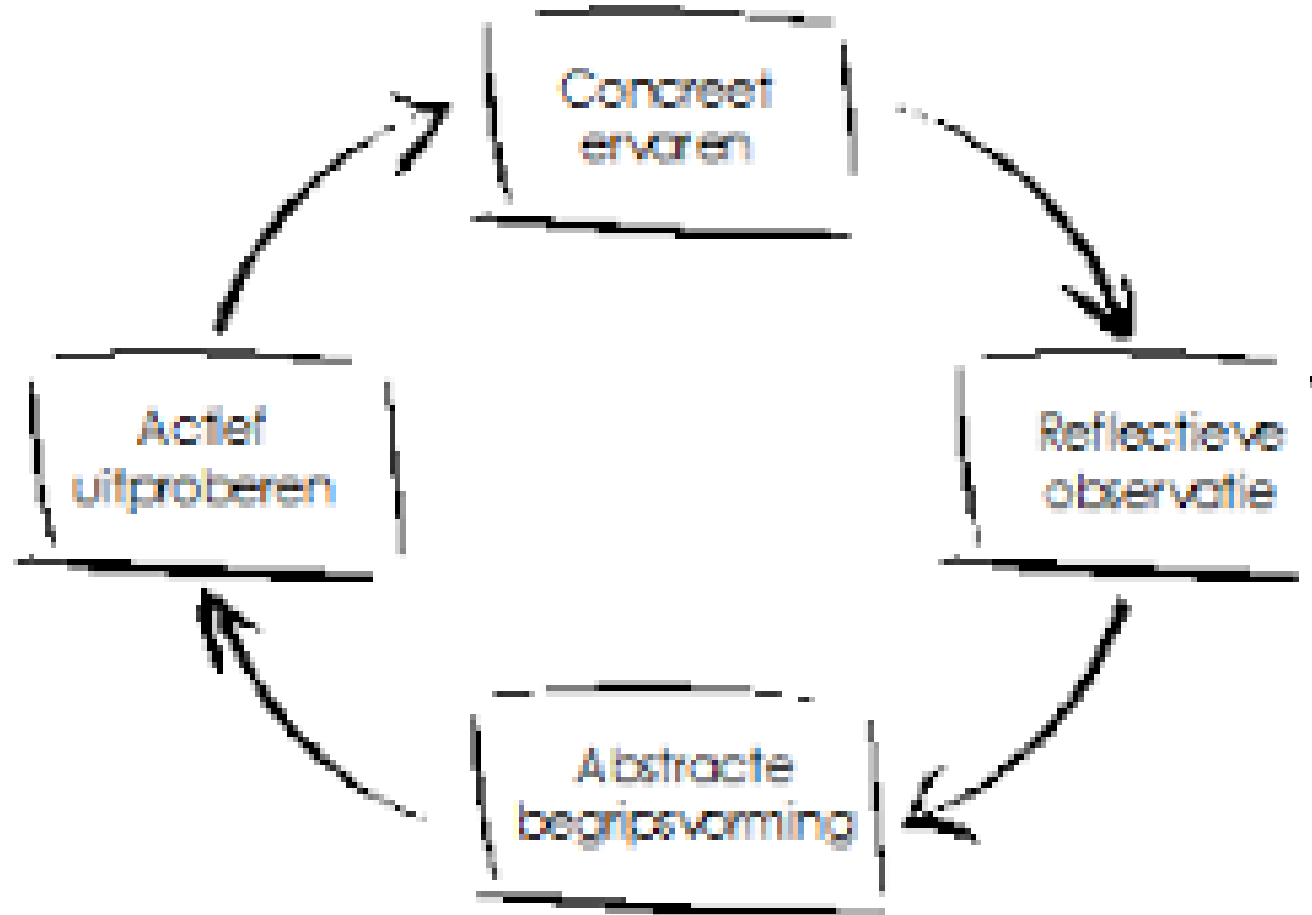


Wat is leren?

Leerslag	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren	Management Functies
Enkelslag	Regels	Moeten/ Mogen	Verbetering	Cohesie en Beheer
	+	+		
Dubbelslag	Inzichten	Weten/ Begrijpen	Vernieuwing	Innovatie
	+	+		
Drielslag	Principes	'Lerend Willen Zijn'	Ontwikkeling	Identiteit



Hoe leren volwassenen?





Collectief leerproces

Collectief leerproces = Een continu herbezinningsproces van bestaande naar gewenste regels, inzichten en principes.

Een 'dialogoog' die ..,

1. Constructief is: open staat voor relevante betrokkenen, ook als ze kritisch zijn.
2. Van relationele kwaliteit is: geen dominante deelnemers toestaat die het proces zo beïnvloeden dat andere deelnemers niet meer hun gedachten delen, of zelfs niet meer deelnemen.

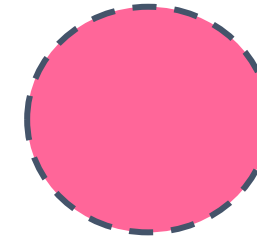
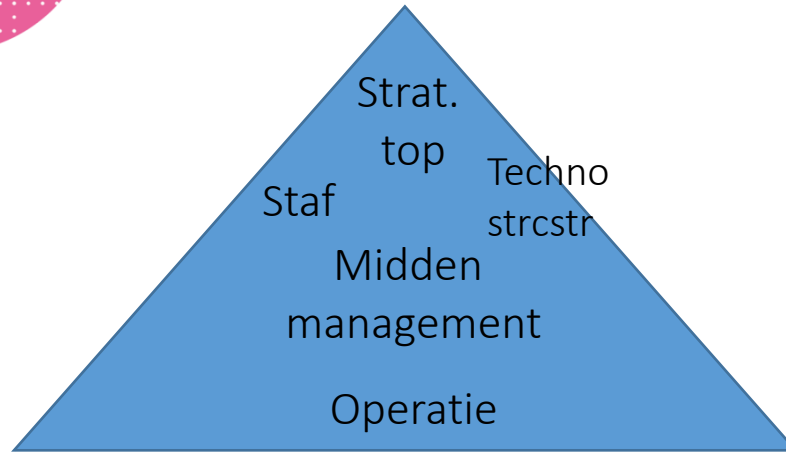
Doel: Een TWO – een tijdelijk werkbare overeenstemming - is een overeenstemming die voldoende gedeeld wordt ('consent') door betrokkenen om tot handelen over te gaan.



De be-lerende organisatie

- *versus* -

De lerende organisatie



- Georganiseerd o.b.v. macht & regels
- Denken boven doen
- Manager boven professional
- Gesloten cultuur
- Op continuïteit gericht
- Be-leren i.p.v. leren
- Bedreiging: verandering

- Georganiseerd o.b.v. TWO's & collectieve leerprocessen
- Denken en doen samen
- Manager aanvullend op professional
- Open cultuur
- Op klant gericht
- Leren i.p.v. be-leren
- Bedreiging: disfunctioneel leerklimaat

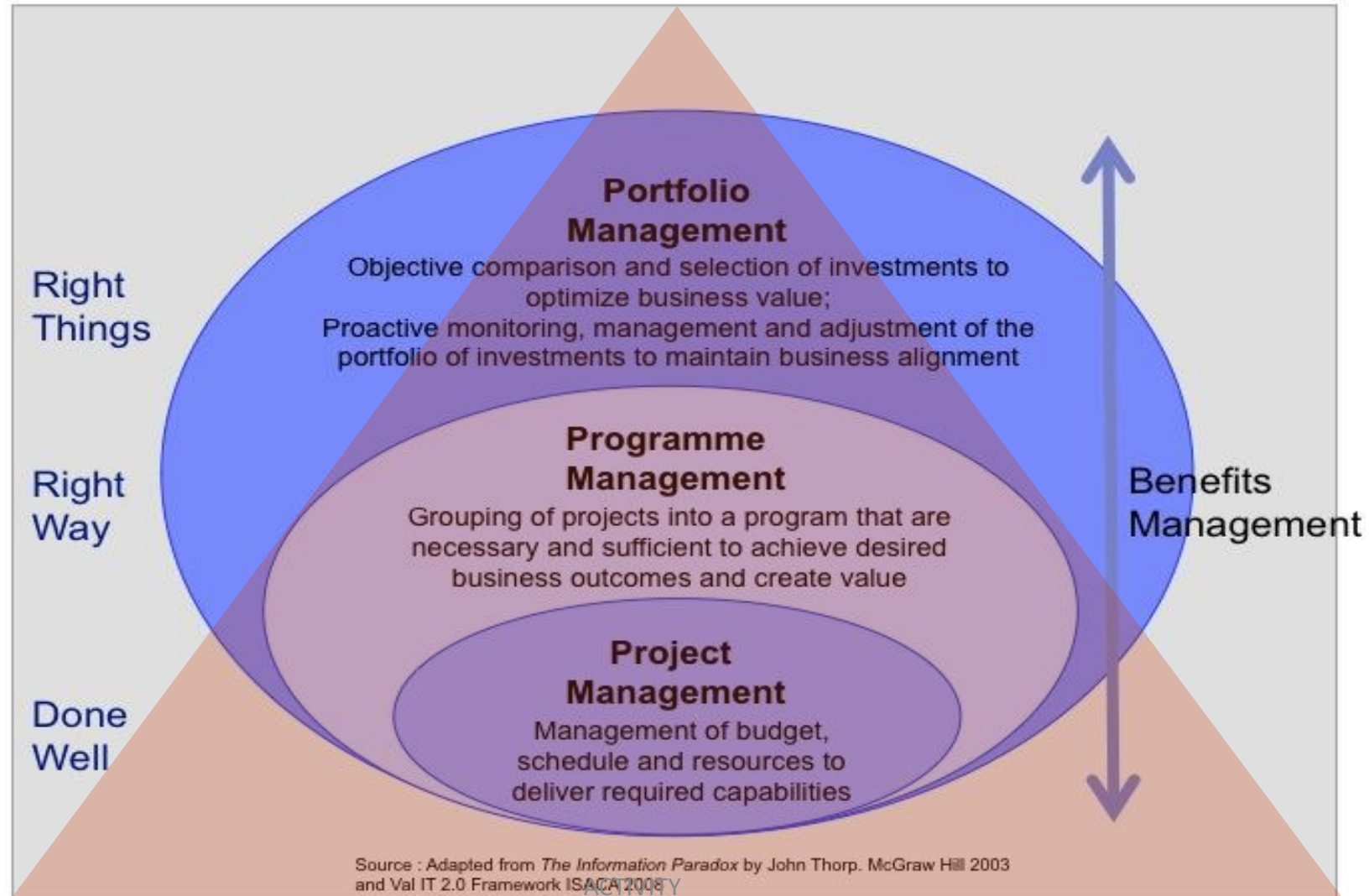


Waarom is Lerend Organiseren het sleutelproces bij het organiseren en realiseren van complexe opgaven?

- Be-Lerende organisaties zweren bij vaste wetten en regels, zijn gericht op continuïteit en zien verandering als hun grootste bedreiging;
- Lerende organisaties zijn in staat om zichzelf, al lerend, aan te passen aan veranderende omstandigheden en daarop in te spelen. Op voorwaarde dat ze een optimaal leerklimaat onderhouden;
- Complexe opgaven zijn niet statisch s.m.a.r.t. van buiten bestuurbaar, maar beter vanuit begrip van aard, aanpak en belang van binnenuit in een dynamisch aanpassend proces;
- En daarom is lerend organiseren (als het vermogen van organisaties om hun manier van organiseren – de regels, inzichten en principes – steeds weer ter discussie te stellen en **aan te passen aan wat nodig is**) het sleutelproces voor het organiseren en realiseren van complexe opgaven.

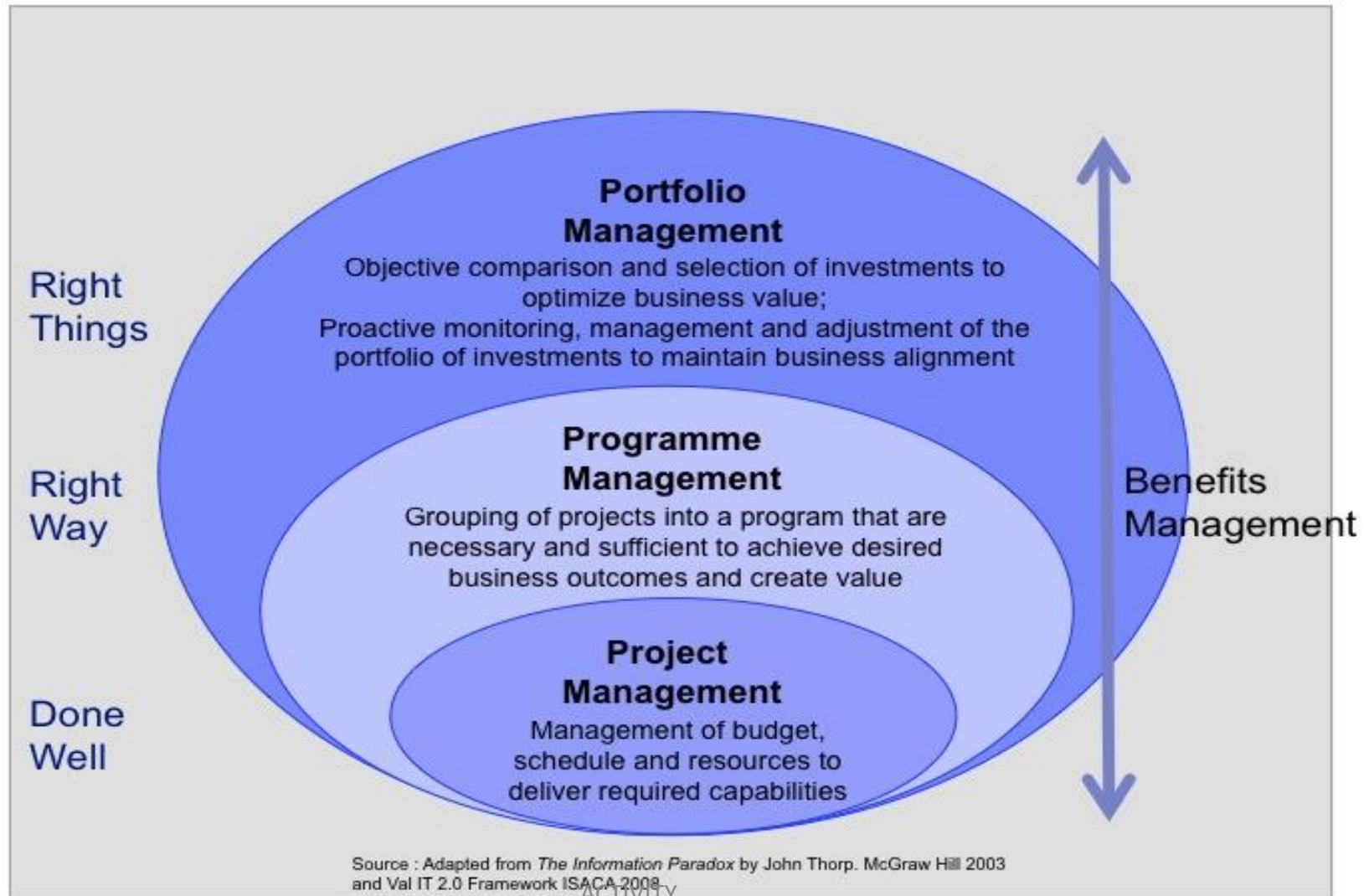


(Schijn) Grip op basis van command & control





Be-Grip boven Grip





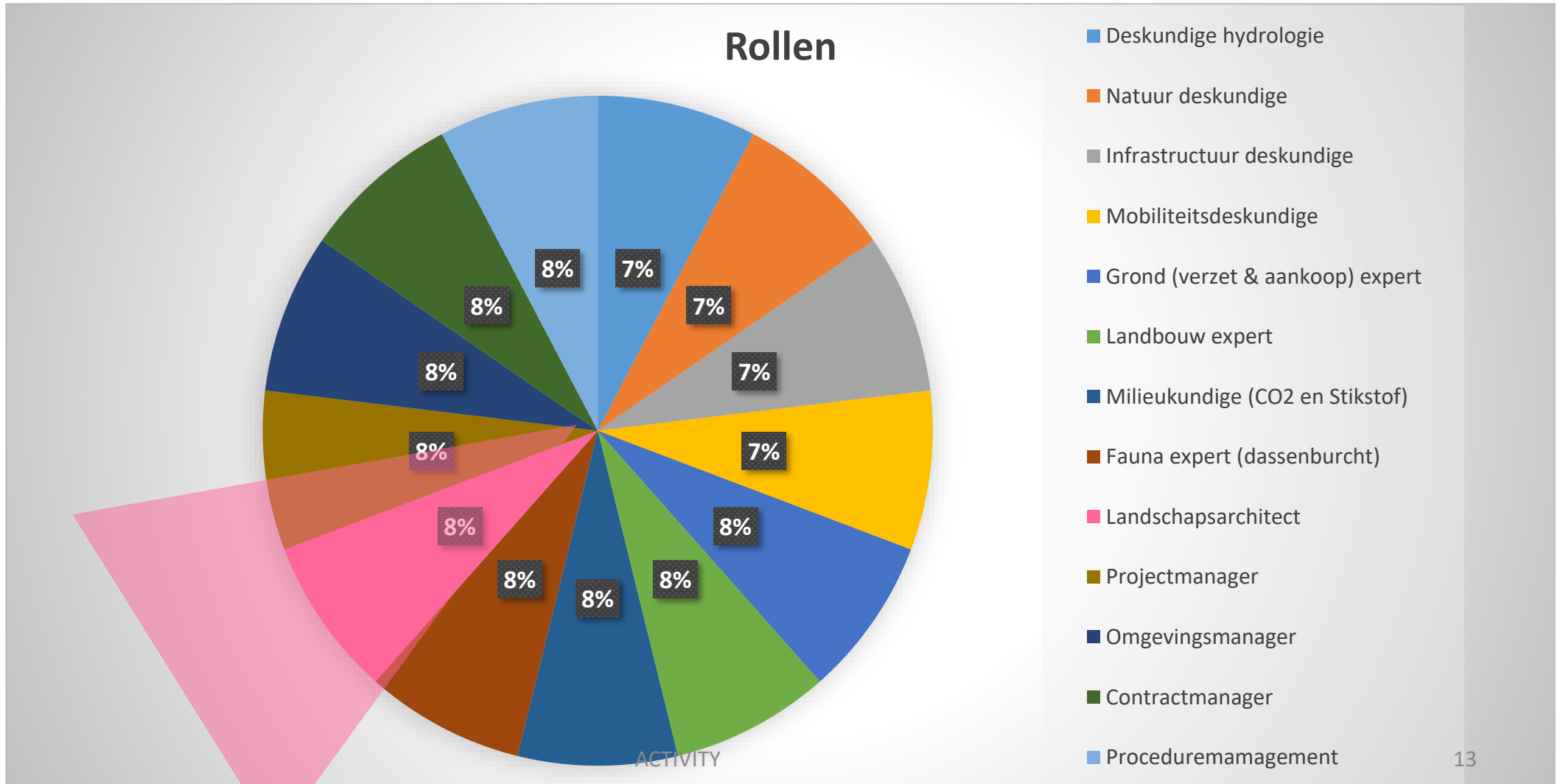
Ter afronding, een voorbeeld

Hoe dominant gedrag het groepsproces dreigde te killen

Waterveiligheidsproject

- Vloeiende scope ('optimalisaties')
- Vloeiende stakeholders (8 betalende)
- Diverse werkwijzen en culturen

195-2020





Webinar 1: Over lerend organiseren

Over het succesvol 'lerend organiseren' van tijdelijke netwerkorganisaties in bestuurlijke gelegenhedenarena's.

Drie richtvragen:

1. Wat is leren, een collectief leerproces en een Tijdelijk Werkbare Overeenstemming?
2. Wat is een lerende organisatie t.o.v. een Be-lerende organisatie?
3. Wat is lerend organiseren? Wat is het belang ervan in relatie tot complexe opgaven? En wat bedoelen we met Be-Grip?



Huiswerkopdracht: Is mijn organisatie complexe opgave vriendelijk?

Inventariseer en motiveer (de) sterkten en zwakten van je eigen organisatie.

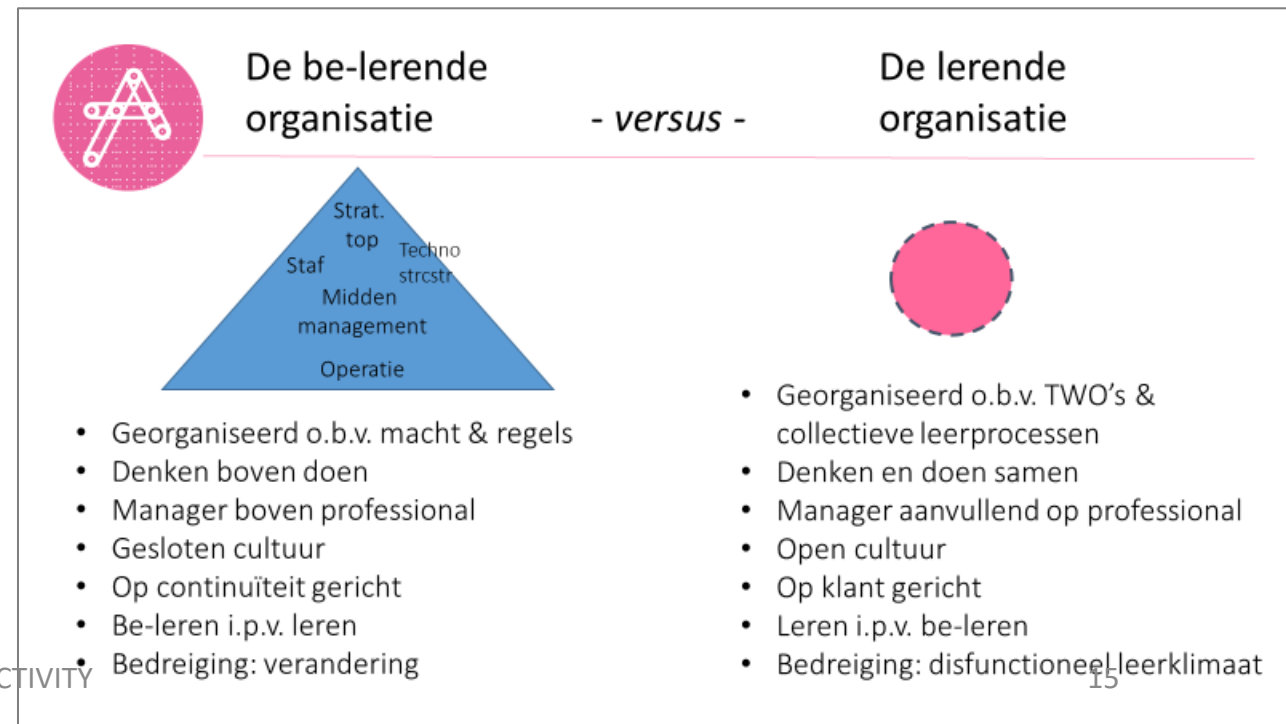
Sterkten die het werken aan gemeenschappelijke doelen in netwerken op basis van collectieve leerprocessen ondersteunen;

Zwakten die het tegendeel doen.

- Zet de slide Be vs Lerende organisaties op als bril

- Werk je reactie uit op max 1 A4 of ppt
- Mail voor donderdag as. 12.00 uur naar marcomud@activity.amsterdam

19-5-2020



15



Welkom op de Plek der Moeite





The Wicked Problems Webinars

Over Complexe Organisatorische Opgaven,
Lerend Organiseren vanuit Netwerken &
Lerend Leiderschap.

Cleantech regio, 2020
MMU; LWI (ACTIVITY)