

VAN ONZE KENNISPARTNER

LEIDERSCHAP IN COMPLEXITEIT: EEN PRAKTISCHE BENADERING VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

‘Comenius maakte complexiteit voor mij hanteerbaar’

‘Het is fijn dat Comenius complexiteit niet als iets vaags beschouwt. Hun benadering is heel bruikbaar in het bestuurlijk domein. Tipping points, emergentie, feedback loops, transdisciplinariteit, non-linear development en andere typische begrippen uit ‘complexity science’ heb ik leren begrijpen en toepassen.’ Marc Otto, bestuurder van NHL Stenden Hogeschool, volgde vorig jaar het programma ‘Leiderschap in Complexiteit’ en pakt sindsdien gevoelige dossiers anders aan. ‘Het helpt mij in mijn complexe wereld en het kan ook zeker gemeenten helpen. Zij hebben veel te maken met weerstand, onvoorziene ontwikkelingen en onderwerpen die mensen direct raken. Comenius leert je omgaan met verschillende dynamieken en perspectieven, leert je een afgewogen verhaal te maken en wijze besluiten te nemen.’

Dat het werkveld van Marc Otto complex is, staat vast. NHL Stenden is een brede hogeschool met bijna alle opleidingen, in de drie noordelijke provincies en zelfs een zeevaartschool op Terschelling. ‘We leiden zowel jonge als werkende mensen op, we werken nauw samen met bedrijven en zijn een grote werkgever in de regio. Tegelijkertijd wil in deze tijd iedereen meepraten en wordt er door het Rijk fors bezuinigd op het hoger onderwijs.’

AANDACHT

Met de vraag of deze complexiteit hanteerbaar is, stapte Marc in het Comenius-programma. De eerste module bracht al een eyeopener. ‘Een natuurkundige liet zien dat systemen instorten als ze geen licht of energie meer krijgen. Dat bleek herkenbaar.’ Toen zijn twee collega-bestuurders ziek waren, bleef Marc een tijdje alleen over. ‘Aangezien ik ook een externe rol heb, was ik in die periode veel buiten bezig. Er ontstond intern irritatie. Hoe kon dat? Ik was toch zo goed bezig voor de school? Nu begreep ik dat ik te weinig aandacht had gegeven aan de organisatie. Al was de reden begrijpelijk, er brokkelt dan toch iets af.’

Vooraf in deze tijd is die aandacht cruciaal. ‘We zijn een open organisatie en via social media ligt een plan snel op straat. Ik krijg te maken met veel meningen en gevoeligheden. Hoe kon ik

daar beter mee omgaan?’ Het programma bood Marc niet alleen een aanpak, maar ook relativering. ‘We verkenden universele patronen uit de kunst, de religie en de natuur. Wat ik meemaak, speelt niet alleen bij mijn organisatie. Het is niet uniek en het ligt ook niet per se aan mij. Het is onmenselijk om alles te overzien, maar je moet beseffen dat er altijd meer meespeelt dan je denkt. En daar moet je wat mee.’

ALLE PERSPECTIEVEN

Marc paste zijn inzichten dit jaar toe bij de besluitvorming over een nieuwe veiligheids-campus in Assen. ‘Een gevoelig onderwerp, omdat we ook aan het bezuinigen zijn. Voorheen stemde ik alleen af met directeurs en de OR en dan nam ik een besluit. Nu betrekken we bewust docenten, studenten en mensen van buitenaf. Dat duurt langer en het gaat soms een kant op die ik niet wil, maar dat betekent dat er een groep is die dat perspectief belangrijk vindt. Ik heb geleerd me te laten voeren door alle vijftig tinten nuance. En Noorderlingen kunnen wat bondig zijn. Na drie zinnen moeten ze het toch wel snappen. Nou, nee dus. Ik ben rijker geworden in mijn taal en kan mijn verhaal zo opbouwen dat ook critici het begrijpen. Dat helpt om besluiten draaglijker te maken.’

OVER HET PROGRAMMA

Het executiveprogramma ‘Leiderschap in Complexiteit’ van Comenius is bedoeld voor leiders in de publieke sector en bevat drie modules: wetenschap van de complexiteit, complexiteit van de samenleving en complexiteit van het bestuur.

Aanmelden of kennismaken?

Jelle Koppelman, Adviseur Leiderschapsontwikkeling, ontmoet u graag.

Neem contact op via

033 - 422 99 28 of mail naar

info@comeniusleadership.nl

Start: 12 november 2025

Meer informatie:

comeniusleadership.nl/complexiteit



Exploring wise
leadership together
comenius