



Studieweek Systemen 2015

Deze studieweek bestaat uit vijf dagen die elk in het teken staan van één stroming of een aantal aan elkaar verwante theorieën die de organisatie als systeem centraal zetten. In een breed aanbod van workshops wisselen theorie en praktijk elkaar steeds af. →

Utrecht, ir. Brechtje Kessener, drs. Leike van Oss

INHOUD

1. Studieweek	3
2. Het programma	3
Maandag 24 augustus De opkomst van systeemkunde en cybernetica	4
Dinsdag 25 augustus Van object naar subject	5
Woensdag 26 augustus Construeren en groepsdynamica	6
Donderdag 27 augustus Chaos, complexiteit en holisme	8
Vrijdag 28 augustus Complex-responsieve systemen	10
3. Studieweekgegevens	11



Studieweek Systemen

In de week van 24 tot en met 28 augustus 2015 organiseert Sioo voor de vierde keer de Studieweek Systemen. Dit programma van veertien aaneengesloten dagdelen belicht diverse stromingen die de organisatie benaderen als een systeem. Het denken in termen van systemen is een dominante denkrichting over organisaties. Een systeem is een verzameling onderdelen die op de een of andere manier bij elkaar horen en samen een groter geheel vormen. Als collectief zijn die onderdelen duidelijk te onderscheiden van de omgeving. Systemen hebben grenzen (boundaries) die de lijn markeren tussen binnen (ons) en buiten (zij, de context, de omgeving).

Maar het concept 'systeem' wordt op verschillende manieren gebruikt. Achter de hierboven genoemde algemene beschrijving schuilt een wereld van verschillende, al dan niet op elkaar voortbouwende, theorieën. Het is niet eenvoudig om (theoretische) verschillen of samenhang te zien. Voor velen blijft 'systeemdenken' een ambigu begrip.

Organisatieprofessionals praten daardoor, als het om systemen gaat, vaak langs elkaar heen.

In de studieweek staat iedere dag in het teken van één stroming of een aantal aan elkaar verwante theorieën. De kern van de dagen bestaat uit twee of drie parallelle workshops, zowel in de ochtend als in de middag, waarin theorie en praktijk elkaar afwisselen. De week biedt u een stevige basis als u nog niet vertrouwd bent met de systeemkijk op organisaties. Heeft u een of enkele stromingen al goed in de vingers, dan biedt de week een uitstekende mogelijkheid om de verbindingen met de andere stromingen te leggen en verdiepen.

ir. Brechtje Kessener, drs. Leike van Oss

Het programma

De agenda van de dagen tijdens de systeemweek bestaat uit:

Inleiding en uitleiding over de die dag te belichten stromingen

De dagelijkse plenaire in- en uitleidingen helpen om de grote, deels historische, lijn te zien en ze verhelderen de relaties tussen de verschillende workshops.

Workshoprondes van elk twee of drie parallelle workshops

In deze brochure staan de geplande workshops beschreven. Het aantal workshops kan worden aangepast op basis van het aantal deelnemers dat zich inschrijft. Op maandag en vrijdag is er één workshopronde. Op dinsdag, woensdag en donderdag zijn er twee workshoprondes ingepland. In het totaal volgt u acht workshops.

Uitwisseling en groepsreflectie

Door uitwisseling in subgroepen verdiept u de ervaringen in de workshops en verbreedt u het beeld op de behandelde stroming. Door ruime pauzes en de mogelijkheden van het conferentieoord, kunt u ook genieten van de natuur.

Maandag 24 augustus

De opkomst van systeemkunde en cybernetica

Tijdens de ochtend van maandag 24 augustus maakt u kennis met elkaar en het programma. U verkent de opkomst van het systeemdenken en krijgt een introductie over het bijbehorende begrippenkader. Na de lunch zal Charles Engelen ingaan op de basis van de systeemkunde en op het werk van Ross Ashby en Stafford Beer. Ashby en Beer zijn 'founding fathers' van de cybernetica: de stroming binnen de systeemtheorie die zich richt op het bestuderen en besturen van complexe systemen. In de middag kunt u toepassingen van de systeemkunde en cybernetica verkennen in drie workshops waar de organisatie als transformatieproces centraal staat.

Workshop 1a

Lean Management: Continu verbeteren met de gehele organisatie

Docenten: Jasper van den Nouweland, Paul Hendriks

Lean Management: Een modewoord? Een totaaloplossing? Oude wijn in nieuwe zakken? Velen spreken er over en net zo velen geven er een eigen betekenis aan. In deze workshop maakt u kennis met de belangrijkste onderliggende principes en technieken van Lean Management. De workshop geeft u een goed beeld van wat Lean kan opleveren in organisaties en waar de beperkingen zitten. We koppelen tijdens de workshop steeds praktijk en theorie, zoals dat ook bij echte Leantrajecten gebeurt. Aan de hand van een praktische 'experience' kunt u zelf ervaren welke technieken gebruikt kunnen worden in een Lean transitie. Daarnaast komt in de reflectie aan de orde wat de relatie van Lean is tot andere aanpakken, en wanneer Lean meer of minder passend is.

Workshop 1b

Sociotechniek: Voorkomen is beter dan genezen

Docent: Jesper Hanssen MSc

Om de doelen van de organisatie te realiseren hebben medewerkers, teams en afdelingen regelvermogen nodig om met verstoringen af te rekenen. Daarnaast moeten organisaties zich aan kunnen passen aan een veranderende omgeving. De Sociotechniek is een integrale ontwerpbenadering, die zich allereerst richt op het voorkomen van verstoringen en verspilling. Verstoringen zijn echter niet uit te bannen en de omgeving is dynamisch. Daarom is het van belang de organisatie uit te rusten met voldoende regelvermogen. Kortom, eerst voorkomen dan genezen. In deze benadering staat de samenhang tussen arbeidsverdeling, besturing, systemen, cultuur en leiderschap centraal. De workshop start met een korte theoretische introductie, waarna u aan de slag gaat met de toepassing van dit gedachtegoed, aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk.

Workshop 1c

Vanguard: Vanuit de klant de organisatie opnieuw inrichten

Docent: Chrétien Felser

De systeemaanpak van John Seddon, de 'Vanguard methode', wordt sinds dertig jaar toegepast in zowel de profit als non-profit dienstverlening. De aanpak is gericht op het veranderen van het denken en het handelen van managers, maar is desondanks geen top-down benadering. Medewerkers en leidinggevenden onderzoeken en herontwerpen hun organisatie als systeem, maar niet alleen als bottom-up beweging. Van buiten naar binnen is een betere omschrijving van deze praktische aanpak, die in Nederland een succesvolle toepassing kent in de (jeugd)zorg (JBRA overheidsorganisatie van het jaar 2014), bij de politie, het Openbaar Ministerie en bij gemeenten. Het boek 'Weten hoe het werk werkt' beschrijft hoe er de afgelopen vijf jaar met de methode is gewerkt en is genomineerd voor managementboek van het jaar. Chrétien Felser vertelt in deze workshop hoe het werkt en waarom het werkt.

Dinsdag 25 augustus

Van object naar subject

De denkers van de eerste dag kijken naar een systeem als 'object', ofwel als lijdend voorwerp van hun observaties en handelen. De denkers van de tweede dag maken de beweging naar een organisatie als een subjectgestuurd systeem: Het systeem 'praat terug' en als observator bent u beïnvloeder en partij.

Workshop 2a

Cybernetica: het Viable System Model

Docent: drs. Harrie Regtering

Het Viable System Model (VSM) van Stafford Beer is een volledig algemeen model voor allerlei levensvatbare systemen. Het model gaat, anders gezegd, over organismen, psychische systemen, interactiesystemen, organisaties en maatschappijen. Alleen systemen die erin slagen te overleven in complexe omgevingen zijn levensvatbaar. Beer stelt de vraag welke functies noodzakelijk en voldoende zijn voor zo'n systeem om een van die omgeving onafhankelijk bestaan te voeren. Volgens Beer moet zo'n systeem in staat zijn tot realisatie en tot aanpassing van zijn doelen. Daartoe heeft een systeem exact vijf functies nodig. Drie voor de realisatie van doelen: primaire activiteiten, coördinatie en control. En twee om de doelen steeds te kunnen aanpassen: "inlichtingen" (intelligence) en identiteit en missie (policy). In de workshop wordt eerst het VSM uitgelegd en daarna, via oefeningen, concreet toegepast op een specifiek systeem: organisaties.

Workshop 2b

Group Model Building

Docent: Etiënne Rouwette

Group Model Building is een manier om deelvisies te expliciteren en te structureren. De methode is gebaseerd op systeemdynamica en helpt mensen om hun problemen in een systeemoptiek te bezien. Probleemvisies worden geïntegreerd in de vorm van een systeemdynamica-model (een causaal diagram), waarbij de modelbouwer fungeert als facilitator; hij of zij neemt geen inhoudelijke positie in, maar structureert en begeleidt het proces van modelbouw.

In een causaal diagram zijn de belangrijkste variabelen en hun onderlinge relaties weergegeven, wat het mogelijk maakt de gevolgen van ingrepen te analyseren. Met behulp van Group Model Building wordt de gehele probleemsituatie, met en door de betrokkenen, in kaart gebracht en onderzocht. Door de betrokkenen gezamenlijk aan een proces van modelbouw te laten deelnemen, wordt al gedurende de rit geleerd over elkaars ideeën. In het proces worden mensen eigenaar van het model. Het doel is dan ook een kwalitatief hoogwaardige analyse te maken en interventies te ontwikkelen die draagvlak hebben. Tijdens de workshop worden de principes van modelbouw toegelicht en maken we met elkaar een model.

In de middag start Dian Marie Hosking met een korte inleiding over de beweging van subject-objectdenken naar subject-subjectdenken. Daarna volgen drie daaraan gerelateerde workshops.

Workshop 3a

Human Activity Systems: Transacties en betekenissen

Docent: volgt

Veel problemen in onze organisaties worden, volgens Luc Hoebeke, veroorzaakt door de impliciete aanname dat een organisatie bestaat uit anonieme aggregaties van mensen. Het gegeven dat ook deze mensen relaties onderhouden wordt niet onderkend. Hoebeke ziet organisaties als netwerken van werk- en leefsysteem. Deze zijn op enige manier hecht of losjes met elkaar verbonden via mensen die zich op de knooppunten van deze systemen bevinden. De informele transacties tussen deze mensen speelt een belangrijke rol bij wat een werksysteem is en doet. Omdat er voortdurend informele transacties op tal van de knooppunten plaatsvinden, zijn deze werksystemen continue in beweging; ze zijn dynamisch. Deze workshop gaat over het boek van Luc Hoebeke: Making Worksystems Better (J. Wiley 1994). U krijgt een introductie op een conceptueel model voor het organiseren in werksystemen. U onderzoekt hoe de informele transacties en betekenisgeving tussen mensen kan helpen om een werksysteem te vormen en te verbeteren. Op basis van uw casuïstiek staat u stil bij de mogelijke ontwikkelingsstadia in en van werksystemen. De sessie besluit door met elkaar te reflecteren op wat dit concept toevoegt aan het begrijpen en verbeteren van de praktijk van organiseren.

Workshop 3b

Tweede orde cybernetica: Soft Systems Methodology

Docent: drs. Charles Engelen CMC

Peter Checkland heeft de Soft Systems Methodology ontwikkeld als methodologie om onderzoek te doen in werksystemen in plaats van naar werksystemen. Zijn methodologie bestaat uit een proces voor actieonderzoek (action research) en enkele zeer toegankelijke analyse-instrumenten. In deze workshop krijgt u inzicht in de aanpak van action research in de praktijk en doorloopt u de onderzoekscyclus rondom een of meer actuele vragen van uzelf en/of andere deelnemers.

Workshop 3c

Sociaal constructivisme: Political systems

Docent: prof. dr. Dian Marie Hosking

Veel mensen hebben de behoefte aan 'evidenced based' change en gaan uit van kennis, rationaliteit en van subject/object relaties. In deze manier van kijken komt macht nauwelijks aan bod en is 'politiek' een spel van lokale, eenzijdige belangen. In deze workshop staan juist de processen tussen mensen en de 'politieke' aspecten daarvan centraal. U onderzoekt enkele belangrijke oriëntaties uit de praktijk die accepteren dat het aangaan van relaties per definitie politieke aspecten met zich meebrengt. Uitgangspunt zijn de meervoudige, lokale werkelijkheden, die hun eigen (lokale) betekenis geven aan wat 'echt en goed' is. U experimenteert daarmee, onder meer door meervoudig onderzoek naar wat mogelijk is, met de focus op het nú en door 'power-to' te faciliteren.

Woensdag 26 augustus

Construeren en groepsdynamica

In de workshops van woensdag zijn mensen meer dan actieve beïnvloeders. Kijkend naar de 'zachtere' kant van de organisatie valt op dat de sociale werkelijkheid niet (te kennen) is. Mensen zijn degenen die de systemen waar ze deel van uitmaken zelf gebouwd hebben. In de ochtend staat tijdens drie workshops de organisatie als sociaal geconstrueerd systeem centraal.

Workshop 4a

Complex dynamische systemen: Sociaal cognitieve configuraties

Docent: prof. dr. ir. Katrien Termeer

Deze workshop gaat over sociaal constructivisme en complexe dynamische systemen. In deze systemen kunnen zich ingewikkelde problemen voordoen. Mensen hebben allerlei ambities om deze problemen aan te pakken en zoeken naar handelingsperspectieven. Uitgangspunt is dat sociale systemen continu veranderen, maar dat u dat niet altijd ziet. Inzicht in het sociale proces van betekenisgeven biedt aangrijpingspunten om ambities te realiseren. Deze bestaan vooral uit het vergroten en verbinden van datgene wat er al is. Echter, in situaties wanneer alles lijkt vast te zitten zijn meer contra-intuïtieve interventiestrategieën nodig.

Workshop 4b

Construeren, hoe werkt dat eigenlijk?

Docent: Leike van Oss

We hebben het vaak over sociaal-constructivisme, sociaal-constructionisme en dat mensen construeren door betekenis te geven. Maar hoe werkt dat construeren nou eigenlijk? Wat maakt dat het meer is dan individuele betekenisgeving? Wat doet je individueel en hoe bindt het mensen in een sociaal construct? Wat ben je dan als individu in een groter geheel en waarom is het grotere geheel meer dan de som der delen? Kun je als veranderaar interveniëren en welke impact heeft dat? In deze workshop gaan we in op de kleinste bouwstenen van het sociaal-constructivisme: de interactie en de wijze waarop daarin constructie van betekenissen plaatsvindt.

Workshop 4c

Sociaal constructionisme en interveniëren in complexe vraagstukken

Docent: Shirine Moerkerken

In deze workshop verdiepen we ons in hoe je methodisch preciezer kunt interveniëren in complexe vraagstukken. We gebruiken daarbij het gedachtengoed van Nic van Dijk. Van Dijk beschrijft in zijn boek "Een methodische strategie van organisatieverandering" dat organisatieverandering gaat om het vergroten van het reflexief vermogen van betrokkenen. Je helpt betrokkenen de kritiseerbaarheid van hun eigen redeneringen te vergroten door het onderhandelingsproces over wat zij beschouwen als 'waar' tussen betrokkenen te versterken. De taal die betrokkenen gebruiken is daarin een belangrijk aangrijpingspunt. Na uitleg van het gedachtengoed van Nic van Dijk en van het sociaal constructionisme, waardoor zijn denken is gevoed, maken we een discoursanalyse van de omgeving waarin je werkzaam bent. We onderzoeken met andere woorden de taal die wordt gebruikt en wat in die taal tot 'ding' wordt gemaakt (wordt gereïficeerd). In het maken van deze discoursanalyse ontdek je waar, in termen van Van Dijk, 'fixaties' zijn ontstaan: vastgezette waarheden, waar niet meer aan mag worden gekomen. Soms hebben deze 'fixaties' de vorm van een 'reïfictie'. Tenslotte onderzoeken we hoe je in die omgeving zou kunnen dereïficeren. Daartoe gebruiken we de verschillende manieren van contextvariatie die Nic van Dijk in zijn werk introduceert.

Met de subject – subject relaties in en tussen systemen komen de mens, de groep en de relaties tussen mensen en tussen groepen ook in beeld. De woensdagmiddag staat in het teken van de systeemdenkers die inzoomen op deze 'zachtere' kanten van het organisatie.

Workshop 5a

Systeemdynamiek: Samenwerking en conflict

Docent: dr. Marijke Spanjersberg

Deze workshop gaat over de bruikbaarheid van de systeembenadering bij samenwerkingsvraagstukken vooral in die situaties dat de samenwerking stuk dreigt te lopen of al verbroken is. Marijke Spanjersberg introduceert een model uit de (systeemgeoriënteerde) gezins- en relatietherapie waarmee u complexe en conflictueuze interactiepatronen tussen mensen in organisaties in kaart kunt brengen. Door niet met een zoomlens naar de brandhaarden te kijken, maar met een groothoeklens naar het systeem als geheel, ontwikkelt u inzicht in patronen die zichzelf ongewild in stand houden. Deze inzichten bieden het vertrekpunt voor een 'systeeminterventie' gericht op beïnvloeding van die patronen in positieve zin. U staat stil bij de praktische bruikbaarheid van deze benadering in de coaching en adviesrelatie. Korte theoretische inleidingen wisselen af met film, praktijkvoorbeelden en casuïstiek van de deelnemers zelf.

Workshop 5b

Groepsdynamica: Leiderschap en patronen in organisaties

Docent: drs. Odette Moeskops

In deze workshop kijkt u naar de onderstroom van groepsdynamische processen in organisaties en bespreekt u de gevolgen voor het handelen van de adviseur of leidinggevende. Waar vormen dynamische processen in de 'onderstroom' een antwoord op? Wat is de functie? Waardoor ontstaat de gemeenschappelijkheid in de wijze van betekenisverlening? Is er ook een productieve kant? Kunt u er in interveniëren en is dat altijd gewenst? U maakt, om deze afweging te kunnen maken, kennis met de systeem-psychodynamische concepten 'holding en containment' en 'projectieve processen'. U bespreekt het effect van bepaalde typen leiderschap en contexten op gedragspatronen van groepen, alsmede verschillen tussen grote en kleine groepen. U gaat praktisch aan de slag met een praktijkvoorbeeld: 'Hechte collegialiteit'. Er is ruimte om uw eigen voorbeelden te bespreken. Het is dus zinvol om die mee te brengen.

Workshop 5c

Groepsdynamica: De onderstroom

Docent: drs. Jan Piet van Deene

Wilfred Bion was een meester in het verwoorden van gevoelens die in de onderstroom van een groep leven. Gevoelens die het gedrag van betrokkenen sterk beïnvloeden, maar die niet openlijk besproken kunnen worden. Hij heeft gepubliceerd over verschillende vormen van weerstandsgedrag en over belangrijke kwaliteiten om dergelijk gedrag en de drijfveren bespreekbaar te krijgen. Zo schrijft hij over het vermogen om datgene wat u in een groep ervaart niet alleen als iets persoonlijks te zien, maar ook als iets wat te maken heeft met de eigenheid van betreffende groep. In deze workshop gaat u in op de theorie van Bion en hoe deze zich tot het systeemdenken verhoudt. Omdat leren vanuit ervaring in zijn denken centraal staat, praat u hier niet alleen over maar doet u hier ook een gezamenlijke ervaring mee op.

Donderdag 27 augustus

Chaos, complexiteit en holisme

Vandaag belichten we de organisatie als complex-dynamisch systeem. We werken met toepassingen die gebaseerd zijn op natuurwetenschappelijke begrippen als chaos en autopoiese. In de avond staan workshops centraal waarin met een meer holistische blik naar systemen gekeken wordt.

Workshop 6a

Chaostheorie: Strategie uit chaos

Docent: drs. Rob Wetzels

In deze workshop gaat u in op nieuwe vormen van strategieontwikkeling, gebaseerd op chaos- en complexiteitsdenken. Hierbij gaat het niet meer om het robuust voorspellen van en inspelen op de (risico's van de) toekomst in wording. Het gaat juist om het slim strategisch gebruiken van de nieuwe orde die zich aftekent in de chaos van vandaag. Chaos is in de praktijk niet meer dan orde die u nog niet begrijpt. Buiten uw begripsvermogen loopt de 'tijd' gewoon door en u heeft geprobeerd met uw (strategische) planning de tijd juist stil te zetten en ondertussen vooral uw eigen zin door te drijven. Het is natuurlijk lastig om uw plan los te laten, maar nog lastiger is het om dat wat buiten u om is gebeurd niet te zien als chaos, maar als iets dat u toevalt (c.q. toekomst) en benut kan/moet worden. De kunst is met andere ogen te leren kijken naar dat wat u toevalt en ook hoe u dat (strategisch) slim kunt benutten, in plaats van het te zien als een lastige inbreuk op uw geplande leven. U benadert een en ander niet alleen vanuit theoretisch perspectief, maar vooral ook aan de hand van het exploreren van uw actuele praktijk.

Workshop 6b

Economy meets ecology

Een conceptueel framework voor het gebruik van ecologische concepten in economische systemen

Docent: Jack Crielaard

Ecologische en economische systemen zijn nauw verweven, maar als discipline zijn ecologie en economie uit elkaar gegroeid. Veel vraagstukken op ecologisch en sociaal terrein komen voort uit de mismatch tussen ecologische systeemniveaus en de organisatie- en management systemen in het economisch terrein.

Gelukkig groeit de belangstelling om de kloof tussen natuurwetenschappen en sociale wetenschappen te overbruggen, waarbij onder andere ecologische modellen voor economie en management worden gebruikt. Maar zijn deze vergelijkingen wel valide? In deze workshop kijkt u naar eigen vragen op het gebied van mens, organisatie, innovatie en duurzaamheid. Samen met Jack Crielaard (bioloog en bedrijfskundige, ondernemer en onderzoeker) kijkt u naar systeemniveaus en welke ecologische concepten u kunnen helpen bij het oplossen van de vraagstukken. Verder krijgt u inzicht in de van toepassing zijnde emergente eigenschappen en de duurzame adaptatie van organisatie en management aan de ecologische systemen waar zij effect op hebben: Het businessmodel van de natuur.

In de avond staat in drie workshops het systeem in zijn holistische samenhang en evolutie centraal.

Workshop 7a

Systemisch gewaarworden: Welke patronen en dynamieken tonen zich en welke functie hebben die?

Docent: drs. Henry Weessies

Systemisch gewaarworden is een methode om snel inzicht te vergaren over de onderstroom of patronen in complexe vraagstukken. Organisatie-opstellingen en maatschappelijke opstellingen zijn vormen van systemisch gewaarworden, zoals wellicht bekend uit de wereld van familieopstellingen. Naast opstellingen zijn er andere vormen van systemisch gewaarworden. Het vertrekpunt van systemisch gewaarworden is de wereld en de organisatie te nemen, zoals die is. De methode is gebaseerd op een systemisch fenomenologische filosofie en zienswijze en beschouwt zonder oordeel dat wat is en dat wat een systeem wil prijsgeven op en in het moment. Voortdurend stellen we ons daarbij de vraag: wat nemen we waar en welke functie vervult datgene in het grotere geheel? Tijdens de workshop kunt u, na een korte inleiding, een of twee toepassingen naar aanleiding van cases van deelnemers aan den lijve ervaren. Naar aanleiding van deze cases gaat u dieper in op een aantal principes van deze benadering, toegepast op organisatieontwikkeling, en op de vraag voor welke organisatievragen deze benadering wel en voor welke deze benadering minder geschikt is.

Workshop 7b

Antropologie: Methodologie van de evidentie

Docenten: dr. Adriaan Bekman

In deze workshop verkent u het verschil tussen het operationele systeem en de ontwikkelinfrastructuur. U ervaart het onderscheid tussen het verticale en het horizontale proces van organisatieontwikkeling. Tijdens de workshop onderzoekt u horizontaal leiderschap als antwoord op een complexe bedrijfsvoering. Daartoe krijgt u een aantal voorbeelden en doet u een kleine procesoefening.

Workshop 7c

Werken vanuit heelheid en integraliteit van handelen

Docenten: Mieke Hoekzema

De filosoof Ken Wilber ziet een organisatie als een levend systeem dat zich verder kan ontwikkelen. Hij heeft vier perspectieven gedefinieerd van waaruit je open systemen kunt benaderen. Het model heet 'All Quadrants, All Levels' en is toepasbaar op organisatie- verandervraagstukken. De aandacht richten op alle vier de kwadranten draagt bij aan een blijvend implementatieresultaat en de versterking van de organisatie als totaal. Het werkzame principe van heelheid en integraliteit gaat uit van elkaar versterkende interventies en ontwikkelingen in alle vier de kwadranten. De praktische waarde van heelheid en integraliteit als werkzaam principe is dat:

- interventies in samenhang en in balans schiefgroei voorkomen;
- het een diagnose-instrument kan zijn om te onderzoeken waarom er geen (blijvende) groei of verandering plaatsvindt;
- je bij het ontwerpen van interventies balans aanbrengt in aandacht voor de vier kwadranten.

Tijdens de workshop gaan we hiermee aan de slag, aan de hand van eigen praktijkvoorbeelden.

Vrijdag 28 augustus

Complex-responsieve systemen

De laatste dag van de systeemweek is een vervolg op de theorie over non-lineariteit van systemen. Tijdens deze dag staan hedendaagse denkers centraal die de relatie tussen zelforganisatie, sociale systemen en non-lineariteit verstrekkend hebben uitgewerkt.

Workshop 8a

Autopoietische systemen: Zelfproductie en organisatie

Docent: drs. Harrie Regtering

Luhmann kan worden beschouwd als een van de belangrijkste Europese sociologen van de 20e eeuw. In een vrijwel eindeloze stroom van publicaties heeft hij systematisch gewerkt aan zijn ideeën over de autopoiesis; de zelfproductie van sociale systemen. In deze workshop, een inleiding op het werk van Luhmann, gaat u in op de vraag wat Luhmann onder zelfproductie verstaat. Wat betekent het dat sociale systemen zelfproducerend zijn en hoe kunt u over organisaties als zelfproducerende systemen denken? Tevens gaat Harrie Regtering in op de wijze waarop het denken van Luhmann verschilt van de cybernetische variant van de systeemtheorie.

Workshop 8b

Complex responsieve systemen: Voorbij systeemdenken

Docent: dr. Jos Roemer

De complex responsive process-benadering van Ralph Stacey (en in Nederland Groot en Homan) is niet zozeer een toolbox voor verandermanagement, alswel een 'conceptennetwerk' met behulp waarvan u nieuwe inzichten in gecompliceerde verandersituaties kunt verkrijgen. Daarbij is het centrale uitgangspunt 'taking your daily experience seriously'. In deze workshop werkt u met eigen verandercases en experimenteert u met het denken over deze cases met behulp van enkele belangrijke concepten uit het complex responsive proces-gedachtegoed. Voorbeelden van deze concepten zijn 'macht als inherent onderdeel van interactie',

'enabling constraints', 'figuraties', 'social objects', cult values, 'I-me dialectieken', 'responsiviteit' 'local-global-dynamieken. Tegen het eind van de sessie evalueert u met elkaar wat het denken in dit soort concepten toevoegt aan de gebruikelijke inzichten en kennis.

Workshop 8c

Leiderschap, organisatieverandering en -ontwikkeling als emergente fenomenen

Docent: prof. dr. Thijs Homan

Eigenlijk is het vreemd. Soms hebben grootschalige verandertrajecten in organisaties nauwelijks enig effect. En soms zie je dat organisaties zich razendsnel ontwikkelen, terwijl er nauwelijks formele verandertrajecten gaande zijn. In de conventionele (verander-)managementliteratuur is het uitgangspunt dat organisatieverandering gemanaged moet worden. Wordt verandering niet gemanaged, dan gebeurt er te weinig, – zo is de gedachte. Het gaat dan niet snel genoeg. Of het gaat juist alle kanten op. Het is echter maar de vraag of organisaties zich alleen maar ontwikkelen door interventies van managers en leiders. Je kunt het namelijk ook omdraaien en organisaties niet als het primaire resultaat beschouwen van datgene wat managers / leiders doen. Maar juist als resultaat van datgene waar alle mensen binnen en buiten de organisatie mee bezig zijn. Managers en leiders dus niet als het epicentrum van de verandering, maar hooguit als één van de vele spelers. Belangrijke spelers, zeker, maar niet de enige. Anders gezegd: hangt de werkelijke ontwikkeling van organisaties af van de 'hoofdzinnen' (veranderplannen, visies, stippen aan de horizon en k.p.i.'s) van het management en het leiderschap of juist ook van alles wat daaromheen ('et-cetera') gebeurt? Tijdens de bijeenkomst zal Thijs Homan tal van nieuwe, theoretische en praktische inzichten omtrent organisatieverandering en -ontwikkeling introduceren. Hij zal daarbij de aandacht vooral vestigen op zaken die tot nu toe relatief onderbelicht zijn gebleven in de management- en veranderkundige literatuur. Hierbij beschouwt hij organisaties als symmetrische, polycentrische, polyvalente en polyvocale processen, waarbij het gaat om macht, sociale netwerken, complexiteit, eilanden en eilandhoppen, veranderende verhalen, (stille) revoluties, zelforganisatie, onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid. Centraal staat de paradox: hoe kan ik als leider de doelstellingen waar ik voor staat realiseren, terwijl ik eigenlijk maar relatief weinig controle heb over alles wat er zich in en om de organisatie afspeelt?

Studieweekgegevens

Data	24 t/m 28 augustus
Plaats	Kaap Doorn in Doorn
Duur	14 aaneengesloten dagdelen
Studiebelasting	56 uur
Deelnamekosten	€ 2.950 (exclusief verblijfkosten)
Verblijfkosten	€ 790

Programmamanager ir. Brechtje Kessener
brechtjekessener@sioo.nl 030 291 30 00

Programmacoördinator Evelyn van den Boom
evelynvandenboom@sioo.nl 030 291 30 00

Voor actuele informatie en aanmelding heten wij u graag welkom op
www.sioo.nl/systeemweek



Sioo

Newtonlaan 209

3584 BH UTRECHT