



Studieweek Systemen 2019

21 - 25 januari 2019 - editie 9

De studieweek bestaat uit vijf aaneengesloten dagen waarin we de organisatie als systeem vanuit verschillende stromingen belichten. In een breed aanbod van workshops wisselen theorie en praktijk elkaar af.

Programmamanagement en begeleiding

Drs. Leike van Oss

Drs. Harrie Regtering

INHOUD

Studieweek systemen	3
Het programma*	3
maandag 21 januari	4
De opkomst van systeemkunde en cybernetica	
dinsdag 22 januari	5
Van object naar subject en het sociaal constructionisme	
woensdag 23 januari	7
Sociale systemen en holistisch perspectief	
donderdag 24 januari	9
Complex-dynamische systemen en systeemtransitie	
vrijdag 25 januari	11
Complex-responsieve systemen	
Studieweekgegevens	12

* wijzigingen voorbehouden.

Studieweek Systemen

In de week van 21 tot en met 25 januari 2019 organiseren we voor de negende keer de Studieweek Systemen. Dit programma van veertien aaneengesloten dagdelen belicht diverse stromingen die de organisatie(s) benaderen als een systeem.

Het denken in termen van systemen is een dominante denkrichting over organisaties. Een systeem is een verzameling van delen die op de een of andere manier bij elkaar horen en samen een groter geheel vormen. Als collectief zijn die delen duidelijk te onderscheiden van de omgeving. Systemen hebben grenzen (boundaries) die binnen (wij) en buiten (zij, de context, de omgeving) onderscheidt.

Maar het woord '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. Organisatie-professionals praten daardoor, als het om systemen gaat, vaak langs elkaar heen.

In de studieweek staat ieder dagdeel in het teken van één stroming van een aantal aan elkaar verwante theorieën. De kern van de week bestaat uit een reeks van parallelle workshops, zowel in de ochtend als in de middag, waarin theorie en praktijk elkaar afwisselen. De week biedt je een stevige basis als je nog niet vertrouwd bent met de systeemkijk op organisaties. Heb je 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.

drs. Leike van Oss en drs. Harrie Regtering
programmamanagers Studieweek Systemen

Het programma

De agenda van de dagen tijdens de systeemweek bestaat uit:

Inleiding en uitleiding over de die dag belichtte stromingen

De dagelijkse plenaire in- en uitleidingen helpen om de grote, deels historische, lijn te zien en te verhelderen.

Workshoprondes van drie of vier parallelle workshops

In deze brochure staan de op dit moment geplande workshops beschreven. Het aantal workshops kan worden aangepast op basis van het aantal deelnemers dat zich inschrijft. In totaal volg je zeven workshops.

Uitwisseling en groepsreflectie

Door uitwisseling in subgroepen verdiep je de ervaringen in de workshops en verbreed je het beeld op de behandelde stroming. Door ruime pauzes en de mogelijkheden van het conferentieoord, kun je ook genieten van de natuur.



Maandag 21 januari

De opkomst van systeemkunde en cybernetica

Tijdens de ochtend van maandag 21 januari maak je eerst kennis met elkaar en het programma. Vervolgens verkennen we op interactieve wijze de basisbegrippen van het systeemdenken. Deze begrippen komen in veel stromingen terug, hoewel ze telkens kunnen verwijzen naar iets anders in de werkelijkheid. Door inleidingen, filmpjes, discussie en oefeningen geven we kleur en betekenis aan de begrippen en leggen we het fundament voor de rest van de week. In de middag duiken we in de eerste stroming met een aantal workshops over het cybernetisch gedachtegoed. Hierbij staat de organisatie als een maakbaar productiesysteem centraal.

Workshops maandagmiddag:

Workshop 1a

Cybernetica: het Viable System Model

docent: drs. Charles Engelen CMC

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 leiden. 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 1b

Sociotechniek: een ontwerptheorie van alle markten (en organisaties) thuis

docent: prof.dr. Geert van Hoote gem

Organisaties zijn complexe (sociale) systemen die opereren in een steeds complexer wordende omgeving.

Deze complexiteit kan de organisatie verstoren bij het behalen van haar doelen. De moeizame interactie tussen organisatie en omgeving kan bovendien leiden tot allerlei ongewenste output (zoals een grote ecologische voetafdruk, arbeidsongevallen, burn-out, etc.). De sociotechniek is een ontwerptheorie die ondersteuning biedt bij analyse, diagnose en (her)ontwerp van organisaties en netwerken om de relatie met de omgeving te optimaliseren. Deze theorie is ontstaan in de jaren '50 in de schoot van het Tavistock Institute, London en wordt vandaag wereldwijd toegepast. In Nederland en Vlaanderen is de benadering in haar definitieve theoretische plooi gelegd. Het werk van Ulbo de Sitter is daarbij zonder meer baanbrekend te noemen en zal dan ook als uitgangspunt genomen worden in deze module. Na een korte historische en theoretische introductie, zet Geert de praktische sociotechnische ontwerp stappen uiteen en illustreert deze met voorbeelden uit zijn eigen adviespraktijk. Daarnaast passen de deelnemers de geleerde lessen direct toe aan de hand van een case.

Workshop 1c

Systeemdenken met Thompson

docent: drs. Harrie Regtering

Systeemdenken begint echt goed in 1967 met Thompsons Organizations in Action. Terwijl velen nog steeds denken dat er 'one best way to organize' is, ziet Thompson al goed hoe contingent alles is. Daarom is zijn meer dan 50 jaar geleden verschenen boek nu nog steeds bruikbaar. Het is een actuele klassieker. Thompsons benadering is verbluffend eenvoudig en verschaft toch veel inzicht in het systeemgedrag van organisaties. Hij ontwikkelt een 'meerlagen' model (primaire proces, management, institutioneel) en kiest als vernieuwend vertrekpunt dat organisaties open systemen zijn die tenderen naar geslotenheid. Aan de hand van proposities geeft Organizations in Action zicht op de vele manieren waarmee systemen hun primaire proces afstemmen op heterogene en dynamische omgevingen en toch de coördinatielast zo laag mogelijk houden. Dat simpele inzicht wordt helaas in veel organisaties ook verwaarloosd met extra managementlagen, kosten en wachttijd als gevolg. In de workshop gaan we met een uitgebreide synopsis van Thompsons boek en met casuïstiek (o.a. Amazon Go) werken om zijn systeembenadering goed in de vingers te krijgen.

Dinsdag 22 januari

Van object naar subject en het sociaal constructionisme

De denkers van de eerste dag kijken naar organisaties als 'objecten'. De organisaties zijn lijdend voorwerp van hun observaties en handelen. De denkers van de tweede dag maken de beweging naar een organisatie als Human Activity System (HAS). Ook ontstaat een andere verhouding tussen de observator en de onderzochte, die wel de subject-subject relatie wordt genoemd. Het systeem 'praat terug' en de observator is altijd ook beïnvloeder en dus deel van het systeem.

In de workshops van dinsdagochtend kijken we naar de organisatie als Human Activity System en naar twee methoden om (organisatie)problemen in kaart te brengen en aan te pakken. Dinsdagmiddag blijken 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. Deze middag staat de organisatie als sociaal geconstrueerd systeem centraal.

Workshop 2a

Wat als we de dagelijkse praktijk eens serieus namen?

docent: ir. Brechtje Kessener

In deze workshop gaan we in op het gedachtegoed van Luc Hoebeke, auteur van 'Making Worksystems Better. A practitioner's reflections'. Deze Vlaamse organisatieadviseur ontwikkelde een conceptueel framework voortbouwend op de cybernetica en betekenisgeving, maar vooral vanuit het zeer serieus nemen van zijn dagelijkse praktijk. Congruent daarmee stelt hij dat ook zijn eigen framework slechts gezien moet worden als een hulpmiddel voor het gesprek en nooit tot werkelijkheid mag worden verheven.

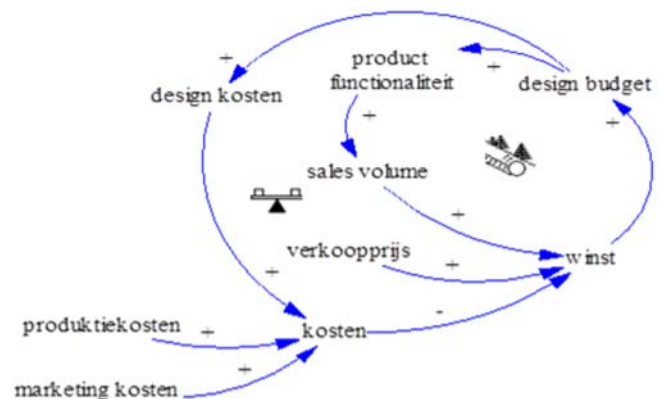
Hoebeke's stringente vertrekpunt biedt een aantal zeer interessante inzichten. Zo ziet hij organisaties als (een netwerk van) werksystemen en managen als zorgen voor congruentie in betekenis. Hij haalt macht onderuit door hiërarchie te koppelen aan niveaus van werkprocessen en een andere duiding van strategie, control en audit. In deze workshop gaan we in op deze concepten en verbinden ze aan onze eigen praktijk.

Workshop 2b

Systeemdynamica en Causale Modellen

docent: dr. Vincent de Gooyert

Als problemen complexer worden, er meerdere oorzaken en gevolgen zijn en die oorzaken en gevolgen op elkaar inwerken is het heel lastig om de problemen helder te krijgen. In een causaal model zijn de belangrijkste variabelen en hun onderlinge relaties weergegeven, wat het mogelijk maakt de gevolgen van ingrepen te simuleren of in ieder geval te beredeneren. Onderstaande figuur is een voorbeeld van zo'n causaal model.



De plussen en minnen in het causaal model staan voor de richting van de relaties. Bijvoorbeeld: een stijging van de designkosten zal, ceteris paribus, leiden tot een stijging van de kosten; door een stijging van de kosten zal de winst echter juist dalen. Een causaal model kan individueel worden gemaakt of door een groep betrokkenen onder begeleiding van een facilitator (Group model building). Tijdens de workshop wordt ingegaan op het causaal model en het maken ervan.

Workshop 2c

Checkland actieleren: Soft Systems Methodology

docent: drs. Marc van Leeuwen MCM

Mensen hebben het prachtige vermogen om als team of groep iets te realiseren wat meer is dan de optelsom van de delen. Beziel en gedreven toewerken naar één eindresultaat, met continue afstemming en bijstelling in de werkrelatie. Waarom is dit in veel organisaties zo moeilijk, waarom gaat er zoveel goede energie verloren in langs elkaar heen werken of net niet "het goede" doen?

Zie volgend blad voor de vervolgttekst.

Checkland ontwikkelde in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw een "actie theorie" die een nieuwe manier van organiseren en samenwerken mogelijk maakt. Hij zet sensemaking en purposeful behavior voorop als organiserende principes. En ontwikkelde een methodiek met "tijdelijk werkbare overeenkomsten" om doelgericht en geïnspireerd samen te werken, met alle verschillende wereldbeelden, inzichten en talenten die mensen hebben. Het is een praktische en stimulerende actietheorie. We passen in deze workshop het actieleren ook zelf toe en gaan Soft Systems Methodology aan de hand van zelf ingebrachte casuïstiek ervaren en doorgronden.

Workshop 3a

Construeren, hoe werkt dat eigenlijk?

Docent: Jaap van 't Hek MCM CMC

Het sociaal-constructivisme en constructiemateriaal stellen dat mensen hun wereld construeren door betekenissen te produceren. Waarom doen mensen dat eigenlijk? En hoe? En wat maakt dat we dat niet zozeer individueel doen, maar steeds samen met anderen? En wat maakt dan dat die sociaal gevormde betekenissen groter zijn dan de som der delen? Wat betekent dit voor je rol als veranderaar? Ben je gewoon een van de medeconstructeurs of heb je een andere positie in het bedoelingsgedoe dat altijd ontstaat? Welke rol speelt macht daarin?

In deze workshop kijken we naar de kleinste bouwstenen van betekenisproductie: de bedoelingen, de interactie en de wijze waarop betekenissen gecreëerd worden. Dat doen we aan de hand van theorie en door te kijken waar en hoe die toepasbaar is op je eigen praktijk.

Workshop 3b

Kennis maken: werken met taal en verhaal

Docent: Hans Vermaak

Woorden scheppen werkelijkheden. Heersende ideeën kunnen vernieuwing blokkeren, mede omdat ze sociaal ingebed zijn. Het verschuiven van ideeën kan echter ook nieuwe mogelijkheden brengen. Veel nieuwe organiserconcepten worden maar halfbegrepen: dat schept in het beste geval teleurstelling, in het ergste doet het schade. Een wezenlijk concept komt pas tot leven als je er, samen betekenis aan geeft, weet wanneer ze werken, welke schaduwkant eraan zit, waar de magie in schuilt.

Dit impliceert dat een stevig deel van ons werk het werken met taal is. Dat gaat over het voorzien en onthullen van het (dominante) taalspel en het legitimeren en verkennen van alternatieven. Maar ook over het zelf vergaren van kennis zodat je met taal kan spelen: slim inlezen rondom thema's en het onderzoeken van eigen praktijken. Ook gaat het om het vervatten van kennis in betogen die anderen raken: het intelligent simplificeren van ideeën en het krachtig illustreren met. Dat alles om tijdens veranderingen het denken op te rekken met vensters, spiegels en humor. En om in de context erom heen te zorgen dat wat doodnormaal lijkt weer eens betwijfeld wordt en wat afwijkend is een kans krijgt om getest te worden. Dat doe je zelf, of indirect: via het introduceren van nieuwe gezichten of andersoortige gesprekken.

In de workshop staan we stil bij hoe je zelf aan kennis kan werken, je ideeën construeert en deconstrueert, en je direct en indirect denkruimte herneemt.

Workshop 3c

De hersenen: een systeem dat permanent in transitie is

docent: drs. Mark Mieras

Menselijke hersenen vormen waarschijnlijk het meest complexe systeem op aarde. Dit duizelingwekkende netwerk scheidt zichzelf, en blijft zichzelf scheppen, een leven lang. De hersenen verkeren in een permanente toestand van transitie om zich in te stellen op de veranderende omgeving. Het brein is verrassend goed in staat om te dealen met verrassing, nieuwe trends en ambiguïteit. Wetenschapsjournalist en theoretisch natuurkundige Mark Mieras geeft in deze workshop een inkijkje in recente inzichten over het systeem mens. Hij vertelt onder andere hoe dat systeem voortdurend balanceert tussen chaos minimaliseren en flexibiliteit maximaliseren; tussen efficiëntie en wendbaarheid. Dat verklaart onder andere onze liefde voor kunst. Het mens brein hoedt zich ervoor een definitieve vorm te vinden. In deze workshop ook aandacht voor de wisselwerking van het systeem mens binnen grotere systemen zoals bedrijven. Hoe wringt het in de hersenen binnen de bedrijfsmuren.

Woensdag 23 januari

Sociale systemen en holistisch perspectief

Waar dinsdag de mens als min of meer rationeel wezen deel ging uitmaken van het systeem, kijken we woensdagochtend naar de organisatie als een sociaal, interactief systeem. Mensen inclusief de onderlinge relaties, interacties en emoties worden onderdeel van het systeem. We kijken vanuit sociaal psychologisch en het psychodynamisch perspectief naar de organisatie.

In de middag staan we stil bij een aantal benaderingen die onderling heel verschillend zijn, maar wel allemaal uitgaan van een integraal en holistisch perspectief op het voorliggende systeem. In de avond kijken we met elkaar naar een film - als basis voor de stromingen die we donderdagochtend vastpakken.

Workshop 4a Systeemdynamiek in samenwerking en conflict

docent: dr. Marijke Spanjersberg

Deze workshop gaat over de bruikbaarheid van de systeembenadering bij samenwerkingsvraagstukken vooral in die situaties waarin de samenwerking stuk dreigt te lopen of al verbroken is. Marijke Spanjersberg introduceert een model uit de (systeemgeoriënteerde) gezins- en relatietherapie waarmee je 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, ontwikkel je 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. Je staat stil bij de praktische bruikbaarheid van deze benadering in de coaching en adviesrelatie. Korte theoretische inleidingen worden afgewisseld door film, praktijkvoorbeelden en casuïstiek van de deelnemers zelf.

Workshop 4b Leiderschap en patronen in organisaties

docent: drs. Odette Moeskops

In deze workshop kijk je naar de onderstroom in organisaties en bespreek je 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? Kun je er in interveniëren en is dat altijd mogelijk en gewenst? Je maakt, om deze afweging te kunnen maken, onder meer kennis met de systeempychodynamische concepten 'holding en containment' en 'collusie'. Je bespreekt het effect van bepaalde typen leiderschap en contexten op gedragspatronen van groepen, alsmede verschillen tussen grote en kleine groepen. Je gaat praktisch aan de slag met een praktijkvoorbeeld. Er is ruimte om jouw eigen voorbeelden te bespreken. Het is dus zinvol om die mee te brengen.

Workshop 4c Het (sub)systeem aan het woord

docent: drs. Marijke Lingsma

Anno 2020 is een heerlijke tijd omdat nu echt de kwartjes vallen van hoe om te gaan met de (mooi ontwikkelde) theorieën van de vorige eeuw. De uitgangspunten van Senge, Argyris, Watzlawick, Minuchin en De Lange & van het Hart (gezinstherapie) smelten samen. Marijke Lingsma schreef in 1999 het eerste boek in Nederland over systeemgerichte teamcoaching in de organisatiecontext; Aan de slag met teamcoaching (herziene versie in 2018).

In deze workshop maakt Marijke Lingsma zichtbaar dat ieder subsysteem vanuit haar eigen perspectief zicht heeft op de waarheid en hoe daarmee om te gaan. Snel schakelen vanuit diverse perspectieven hoort bij systeemgericht werken. De combinatie van nabijheid (contact, subject-subject) en afstand (beschouwen, reflecteren op belemmerende dan wel versterkende patronen) zijn nodig om subsystemen eigenaar van hun eigen ontwikkeling te maken en daarmee een bijdrage te leveren aan het groter geheel.

In deze masterclass maakt Marijke Lingsma zichtbaar hoe het hier-en-nu invalshoeken voor het zichtbaar maken van teamdynamiek geeft, zoals bijvoorbeeld onderstroom, stagnaties en opbouwen van collectief eigenaarschap. Ze biedt concrete handvatten voor *minimal viable teams* (De 10 principes van agile-lean teamcoaching, Boers & Lingsma, 2018), belicht de vijf kritieke succesfactoren voor teams (Van Doorn & Lingsma, 2017), de Functionele Analyse en de Gouden Driehoek als basis voor interventiemogelijkheden.

De workshop biedt ruimte voor het inbrengen van een eigen bijdrage van de workshopdeelnemers. Verander je je bijdrage dan verandert de interactie in het systeem. Aan de slag.

Workshop 5a

Systemisch Leiderschap

docent: Barbara Hoogenboom

Deze workshop gaat over wat systemen nodig hebben aan leiderschap. Wat we weten over systemen, is dat ze ons leiden. Een systeem als geheel lijkt wel een eigen wil te hebben, en de mensen erin qua gedrag mee te sleuren. Waarom zeggen we 'ja' tegen elkaar en doen we 'nee'? Waarom spreken we iedere keer het gedoe uit, gaan met de beste intenties verder, om ons binnen no-time weer in hetzelfde gedoe te bevinden?

Systemen zijn continue hard aan het werk om alles in te sluiten, zonder oordeel. Het systeem sluit in, wat je misschien met elkaar als team nou net aan het uitsluiten bent. En dat zorgt voor onbewuste patronen, die behoorlijk taai en vervelend kunnen zijn.

Begrijpen hoe systemen werken en wat het aan leiderschap nodig heeft, geeft ruimte voor beweging en interventies. Regelmatig vragen systemen echt iets anders van een leider dan we vanuit bedrijfskundig perspectief gewend zijn om te doen. Systemisch leiderschap kan overigens bij iedereen vandaan komen.

In deze workshop word je meegenomen in de beginselen van de systemisch fenomenologische kijk op organisaties en haar vraagstukken. En over wat dat vraagt aan leiderschap. Aan de hand van cases van deelnemers kunnen we middels een opstelling en/of andere manieren van systemische diagnose stellen met elkaar zicht krijgen op wat in die specifieke case aan leiderschap gevraagd wordt.

Workshop 5b

Margareth Wheatley

docent: drs. Leike van Oss

Margareth Wheatley is een fenomeen in de wereld van organiseren en veranderen. Ze verkent de kwantumfysica en de biologie als inspiratiebron voor het vak, maakt zich boos over leiders die de wijsheid van het systeem vermorzelen, is een krachtig pleitbezorger van zelforganisatie en wordt uiteindelijk een activistische boeddhist. Ze heeft stevige opvattingen over organiseren, veranderen en leiderschap die ze combineert met compassie en mildheid over ons menselijk tekort.

Ze is een unieke en inspirerende vrouw. In deze workshop willen we de toepassingsmogelijkheden van haar gedachtengoed verkennen. Wat hebben we in handen als we afstand doen van al ons maakbaarheidsdenken en bijbehorende instrumentarium? En als de wijsheid in het systeem zelf zit, wat kunnen wij dan bijdragen?

Workshop 5c

Implementeren van zelfsturing

docent: drs. Jos Rovers MSc.

Zelfsturing komt al meer dan een halve eeuw in de organisatiekundige literatuur voor. Maar sinds Frederic Laloux 5 jaar terug zijn bestseller 'Reinventing Organizations' publiceerde, staat dit fenomeen meer dan ooit in de aandacht. In populaire blogs en nieuwsbrieven verschijnen maandelijks columns over de voors en tegens. Zelfsturing wordt door velen bejubeld, anderen vinden dat we nu eenmaal altijd managers nodig hebben.

En inderdaad, er zijn grote successen én grote mislukkingen in de praktijk van zelfsturing. Maar wat werkt wél? In de hedendaagse revival van zelfsturing leren we snel.

Managers waren nodig om overzicht, structuur en (besluit-)macht te leveren. Maar wanneer we de organisatie vanuit een ander paradigma inrichten, blijft er weinig vraag naar management over. De sleutel tot succes is om leiderschap niet langer te delegeren maar te distribueren. Zelfsturing moet gepaard gaan met een doordacht besturingssysteem voor de organisatie. Op die manier wordt de continuïteit van organisatie geborgd in een aanpak waar zonder behoefte aan hiërarchie of consensus het werk gedaan wordt. De workshop zet zelfsturingssystemen naast elkaar en laat zien waar succesfactoren zitten voor een geslaagde implementatie.

Donderdag 24 januari

Complex-dynamische systemen en systeemtransitie

Doorbouwend op de inzichten uit de film van woensdagavond verkennen we donderdagochtend met elkaar de organisatie als complex-dynamisch systeem. We werken met toepassingen die gebaseerd zijn op natuurwetenschappelijke concepten als chaos en autopoiese. Soms worden de concepten metaforisch gebruikt, maar soms is ook een meer letterlijke verbinding naar de organisatie als systeem mogelijk.

Donderdagmiddag verlaten we het niveau van (delen van) de organisatie. We gaan kijken naar het niveau van netwerken en de samenleving als geheel. Daarbij kijken we naar het opkomende veld van systeem-innovatie en systeemtransitie aan de ene kant. Aan de andere kant kijken we naar de versmelting van het systeemdenken met de kritische theorieën die streven naar emancipatie van onderdrukte groeperingen in de samenleving.

Workshops donderdagmiddag:

Workshop 6a

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.

Tijdens de bijeenkomst zal Thijs Homan tal van nieuwe, theoretische en praktische inzichten omtrent organisatieverandering en -ontwikkeling introduceren. 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? Hij zal daarbij de aandacht vooral vestigen op zaken die tot nu toe relatief onderbelicht zijn gebleven in de management- en veranderekundige literatuur.

Workshop 6b

Transitie als verandering van praktijken en structuren

Docent: prof. dr. John Grin

De afgelopen jaren zijn transitiestudies als veld opgekomen. Uitgangspunt is dat veel hedendaagse vraagstukken zodanig afwijken van eerdere, dat ze om wezenlijk andere praktijken vragen. Denk aan de hervorming van de verzorgingsstaat, de omslag in allerlei sectoren naar een duurzame ontwikkeling, en de omgang met een meer diverse samenleving. Omdat structuren rond praktijken groeien, zal ook structurele verandering nodig zijn. Fundamentele, onderling samenhangende veranderingen in praktijken én structuren noemen we een transitie. In deze workshop wordt deze idee verder uitgewerkt en worden verschillende benaderingen daarvan kort aangeduid. Daarna komen, vanuit een praktijkgericht perspectief, verschillende concepten en inzichten aan de orde zoals het meerlagen-perspectief, niche-experimenten, regimes en landschap; transitiepaden; de rol van visies; en de noties verbreding en opschaling. Vervolgens gaan we ook in op het beïnvloeden van transities. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan hun 'politiek': aspecten als machtsuitoefening en legitimering. Een en ander wordt geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden, met onder meer aandacht voor de rollen van organisaties en interorganisationale netwerken in transities.

Workshop 6c

Small wins en systeemtransitie

Docent: prof. dr. ir. Katrien Termeer

Wanneer het gaat om complexe maatschappelijke vraagstukken zoals energie, voedsel of klimaatverandering wordt er al snel gesproken over systeemtransities: grootschalige, diepgaande en liefst ook nog snelle radicale veranderingen. In deze workshop onderzoeken we de relatie tussen small wins en systeemtransities. We beginnen met een debat over de onderliggende assumpties: zijn small wins een voorbeeld van pappen en nathouden en doormodderen, of is het de enige en misschien ook wel snelste weg? Vervolgens pellen we het concept wat nader af: wat zijn de kenmerken van small wins, hoe kun je ze herkennen en wat te doen met het verschijnsel dat wat voor de een een small win is, voor de ander een small loss kan zijn? Met een enkele small win heb je nog geen systeemtransitie. Gelukkig wordt aan small wins de eigenschap toegekend dat ze in complexe systemen kunnen accelereren. Welke acceleratie mechanismes kunnen worden onderscheiden en zijn deze te sturen? Wat betekent het perspectief van small wins voor bestaande monitor en evaluatieprogramma's? Tot slot gaan we in op de capaciteiten van mensen en organisaties die transitie door middel van small wins strategieën mogelijk maken.

Workshop 6d

Critical Systems Theory

Docent: dr. ir. Hans de Bruin

In Critical Systems Theory (CST) komen twee stromingen samen: critical theory en systems theory. Critical theory is een sociale theorie gericht op het kritisch beschouwen van de samenleving, maar ook een van handvatten ontwikkelen om veranderingen te bewerkstelligen. Hier zit een emancipatorisch karakter in, namelijk dat verandering moet bijdragen aan de belangen van onderdrukte groeperingen in de samenleving. In systems theory worden maatschappelijke uitdagingen als geheel in beschouwing genomen. In de loop der jaren is systems theory geëvolueerd van hard systems via soft systems naar de kritische benadering van CST. CST is gefundeerd op drie ideeën: (1) kritische reflectie voor het diep doorgronden van hoe een samenleving werkt, (2) emancipatie, of breder gesteld, het ontwikkelen van de mens, en (3) pluralisme in de keuze van onderzoeksmethoden en -technieken.

In de workshop gaan we nader in op de achtergronden van CST met als doel om te kijken of CST daadwerkelijk (grote) veranderingen tot stand kan brengen. Wanneer werkt het wel en wanneer juist niet? We gebruiken hiervoor de 12 vragen uit de Critical Systems Heuristics (CSH) benadering, de eerste en nog steeds meest gebruikte systeemaanpak binnen CST. Deelnemers aan de workshop kunnen hun eigen casussen inbrengen die dan tegen het licht worden gehouden in het raamwerk van CST/CSH. Als afsluiting wordt ingegaan op recente ontwikkelingen.

Vrijdag 25 januari

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. Interessant is dat daarbij de mens weer uit de organisatie als systeem verdwijnt of soms het hele concept systeem overboord wordt gegooid.

Workshop 7a

Communicatie zonder mensen

docent: prof. dr. Rudi Laermans

Communicatie volgt uit communicatie en staat los van 'iets willen zeggen' of het overdragen van gedachten van een zender naar een ontvanger: deze contra-intuïtieve stelling schraagt de sociale systeemtheorie van Niklas Luhmann. Om ze verder te adstrueren beroept Luhmann zich op de noties van autopoeisis of zelfproductie (afkomstig uit de theoretische biologie) en operatieve geslotenheid. In de workshop vertrekken we van Luhmanns operatieve visie op gesloten systemen en steken we vervolgens door naar het begrip zelfproductie. We verhelderen dat voor de werking van sociale systemen en staan stil bij de manier waarop die gekoppeld zijn aan systemen in hun omgeving, zoals het psychische systeem of bewustzijn. Afsluitend bespreken we de vier grote typen van sociale systemen, evenals hun onderlinge relaties. We geven daarbij speciale aandacht aan Luhmanns visie op organisaties.

Workshop 7b

De complex responsieve benadering van organisaties en management

docent: dr. Jos Roemer

De benadering uitgewerkt door Ralph Stacey en Douglas Griffin beschouwt organisaties niet als systemen maar als continue processen van lokale interactie, die de vorm aannemen van thematische patronen. De focus ligt op de interactiedynamiek, waarvan gesteld wordt dat deze zowel stabiel als instabiel is (er wordt aangesloten bij termen uit de complexiteitswetenschappen). Veranderingen in de dynamiek van locale interacties kunnen (maar hoeven niet te) leiden tot veranderingen van globale patronen.

Veranderingen zijn daardoor onvoorspelbaar.

Voor managers betekent deze benadering het loslaten van de illusie van overzicht en planbaarheid. Daarvoor in de plaats stelt deze benadering het belang van het serieus nemen van je ervaringen. Een goede leider heeft de moed en het inzicht om de patronen te benoemen die hij/zij meent te ervaren. Een hulpmiddel hiervoor biedt de narratieve methode. In deze workshop zal eerst worden ingegaan op de strekking van de benadering, vervolgens zullen we reflecteren op organisatiedynamiek die we ter plekke ervaren, tot slot hebben we een eerste kennismaking met de narratieve methode.

Workshop 7c

Taleb als systeemdenker

docent: Jaap van 't Hek MCM CMC

Nassim Nicholas Taleb is hoogleraar onzekerheidskunde aan de Universiteit van Massachusetts. Als beurshandelaar leerde hij over risico nadenken. Hij werd bekend met 'de zwarte zwaan' over de impact van het onwaarschijnlijke en schreef 'Antifragiel' over dingen die baat hebben bij wanorde. Waar fragiele systemen zeer doelgericht zijn en daardoor kwetsbaar voor het onverwachte, en waar robuuste systemen onaangeraakt worden door ontwikkelingen, worden antifragiele systemen sterker door aantasting. Een infectie stimuleert antistoffen die het systeem sterker maken. Nassim Taleb beschrijft wat een systeem antifragiel kan maken; hetgeen ook interessant is voor organisaties, netwerken en de samenleving.

In de workshop gaan we langs de belangrijkste inzichten van Taleb en kijken we in groepjes of we zijn inzichten zelf zouden kunnen toepassen op belangrijke (maatschappelijke) vraagstukken.

Studieweekgegevens

Data	21 t/m 25 januari 2019
Locatie	Kaap Doorn in Doorn
Duur	14 aaneengesloten dagdelen
Studiebelasting	56 uur
Deelnamekosten	€ 2.950,- tot eind 2018, vanaf 1 januari 2019: € 3.150,- (exclusief verblijfkosten)
Verblijfkosten	€ 829,50
Programmamanager	drs. Judie van Breukelen breukelen@sioo.nl (030) 291 30 00
Programmacoördinator	Evelyn van den Boom evelynvandenboom@sioo.nl (030) 291 30 00

Voor actuele informatie en aanmelding verwijzen we je graag naar:

<https://www.sioo.nl/opleiding/studieweek-systemen-organisatie/>

