

Workshop

Studieweek Systemen - januari 2021



In de week van 25 tot en met 29 januari 2021 organiseren we voor de twaalfde keer de Studieweek Systemen. Een unieke en actieve week met een breed aanbod van workshops met inleidingen, simulaties, een 'systemische' boswandeling en een filmavond. In veertien aaneengesloten dagdelen belichten gewaardeerde collega's uit ons vakgebied diverse benaderingen van de organisatie als een systeem. In de workshops wisselen zij de theorie af met de praktijk, behandelen ze casuïstiek en geven ze tips voor de toepassing. We zitten weer op een prachtige locatie en je kunt elke dag energiek beginnen met een goede yogales.

Systemdenken

Systemdenken is meer verknoopt met hoe wij organiseren dan bijna elk ander gedachtengoed. Maar achter het woord 'systeem' 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 'systemdenken' een ambigu begrip. Organisatieprofessionals praten daardoor, als het om systemen gaat, vaak langs elkaar heen.

In de studieweek staat ieder dagdeel in het teken van één soort benadering, gevormd door enkele 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. Ze worden gegeven door een reeks gastdocenten. Een kernteam van twee hoofddocenten zorgt voor de bedding van de week door middel van introducties, reflecties, oefeningen en afleidingen. De week biedt je een stevige basis als je nog niet vertrouwd bent met de systeemblik op organisaties. Heb je één of enkele stromingen al goed in de vingers, dan biedt de week een uitstekende mogelijkheid om de verbanden met de andere stromingen te leggen en te verdiepen. Het is vooral een week om je te voeden met nieuwe inzichten en verrassende ideeën, om je te ontwikkelen in je vak en veel nieuwe mensen te leren kennen. En geïnspireerd door de rijkdom van het systemdenken je pad te vervolgen.

drs. Leike van Oss en dr. Hans Vermaak
Programmamanagers Studieweek Systemen — januari 2021



Inhoud

Maandag 25 januari 2021	3
Inleiding systeemdenken en systeemdynamica	
Dinsdag 26 januari 2021	4
Van harde systemen via zachte systemen naar sociaal construeren	
Woensdag 27 januari 2021	6
Groepsdynamische systemen en holistisch perspectief	
Donderdag 28 januari 2021	8
Complex adaptieve systemen, kritische systeembenadering en systeemtransitie	
Vrijdag 29 januari 2021	9
Sociale systemen en complex responsieve systemen	
Opleidingsinformatie	11

COVID-19

Sioo doet er alles aan om zo veilig mogelijk te kunnen werken, voor deelnemers en docenten. De Studieweek Systemen vindt plaats in Conferentieoord Kaap Doorn, een locatie waar de veiligheidsvoorschriften optimaal nageleefd kunnen worden. Om de verspreiding van het coronavirus in te dammen volgt Sioo de overheidsmaatregelen. Het programma zal niet inhoudelijk worden veranderd. Echter, de manier waarop we werken kan aangepast worden conform de dan geldende COVID-regels.



Het programma

Inleiding en uitleiding over de die dag belichte benaderingen

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

Workshoprondes van drie parallelle workshops

In deze brochure staan de op dit moment geplande workshops beschreven. Het aantal workshops kan wat worden aangepast op basis van het aantal deelnemers dat zich inschrijft. In totaal volg je zes workshops in een kleine groep, vier plenaire sessies en een reeks reflectieve en informele momenten

Uitwisseling en groepsreflectie

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

Start van de dag

Om ook fysiek fris te blijven tijdens de week organiseren we iedere ochtend een yogales voor hen die daar zin in hebben. Als je wat anders wilt doen in dat tijdslot: hardlopen, wandelen; er is alle ruimte om dat te organiseren.

Maandag 25 januari

De basis van het systeemdenken en causale diagrammen

De eerste dag, maandag 25 januari, benutten we om de basis van het systeemdenken met elkaar te verkennen. Het systeemdenken heeft een eigen taal en een aantal dragende ideeën. Op maandagochtend gaan we daarmee aan de slag.

In de tweede helft van de middag kijken we hoe systeemdenken kan helpen bij het begrijpen van een thema als bijvoorbeeld klimaatverandering. De nadruk ligt dan op een eerste koppeling van theorie en praktijk: welke perspectieven geven verschillende soorten systeemdenken op zo'n thema.

In de avond werken we daaraan verder met behulp van causale diagrammen.

Plenaire workshop 1

Basis van systeemdenken

Docent: Bowine Wijffels

Bowine Wijffels neemt ons in een workshop mee het bos in om naar natuurlijke systemen te kijken. Ze verkent met ons wat natuurlijke systemen zijn. Die invalshoek illustreert veel algemene systeemprincipes.

Plenaire workshop 2

Causale diagrammen als manier om (samen) complexiteit te hanteren

Docent: Hans Vermaak

Causale diagrammen kunnen je helpen om te gaan met complexe vraagstukken. Zulke vraagstukken zijn vaak niet eenduidig: ze bestaan uit veel aspecten die met elkaar te maken hebben. Daardoor zijn ze niet zo eenvoudig te doorgronden, laat staan te hanteren. Met causale diagrammen breng je de dynamieken achter zo'n vraagstuk in beeld en je ziet daardoor meer mogelijkheden om die dynamiek te beïnvloeden. Het is daarmee bij uitstek een instrument voor veranderaars.

In de workshop staan we stil bij de wijze waarop je een diagram maakt: dat is goed te leren en enige oefening baart al zinnige diagrammen. De bedoeling is dat je dat meteen ervaart. Als je ermee gaat werken, wordt de uitdaging vervolgens hoe je met genoeg stevigheid een vraagstuk onderzoekt opdat je echt patronen onthult, die overzichtelijk maakt voor anderen, en nieuwe mogelijkheden ziet en pakt voor vernieuwing. In dat geval scoort een diagram op drie fronten: verklaringskracht, resonantie en handelingsperspectief. Het kan pas dan echt veel betekenen in elke veranderpraktijk. De nadruk in de workshop ligt vooral op de methodiek en slechts beperkt op hoe je het inzet als interactieve interventie.



Dinsdag 26 januari

Van harde systemen via zachte systemen naar sociaal construeren

In de ochtend staan de harde- en zachte-systeemdenkers centraal. Harde systeemdenkers zien organisaties als 'objecten'. De organisaties zijn voorwerp van hun observaties en handelen. De zachte-systeemdenkers 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-subjectrelatie wordt genoemd. Het systeem 'praat terug' en de observator is altijd ook beïnvloeder en dus deel van het systeem.

Dinsdagmiddag blijken mensen meer dan actieve beïnvloeders van een werkelijkheid. We staan dan stil bij de mogelijkheid dat de sociale werkelijkheid niet te kennen is. Mensen zijn degenen die de systemen waar ze deel van uitmaken zelf gebouwd hebben, wat ze nadien dan weer vergeten. Zo leven we in een wereld waar we zelf de vergeten auteurs van zijn. Deze middag staat de organisatie als sociaal geconstrueerd systeem centraal.

Workshop 1a

Cybernetica: het Viable Systems Model

Docent: ir. Brechtje Kessener

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: operations, coördinatie en control. En twee om de doelen steeds te kunnen aanpassen: intelligence en identity/policy. In de workshop wordt het VSM uitgelegd en via oefeningen, concreet toegepast op een specifiek systeem: organisaties.

Workshop 1b

Sociotechniek: Voorkomen is beter dan genezen

Docent: Jesper Hanssen MSc

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. Tegelijkertijd is complexiteit (regelvermogen) in de organisatie noodzakelijk om deze verstoringen het hoofd te bieden. De sociotechniek is een ontwerptheorie die ondersteuning biedt bij analyse, diagnose en (her)ontwerp van organisaties en netwerken om de relatie met deze omgeving te optimaliseren. Deze theorie is ontstaan in de jaren '50 in de schoot van het Tavistock Institute en wordt wereldwijd toegepast.

In Nederland en Vlaanderen kreeg deze benadering haar definitieve theoretische vorm. Het werk van Ulbo de Sitter heeft hieraan een fundamentele bijdrage geleverd en zal dan ook als uitgangspunt genomen worden in deze workshop. Na een korte historische en theoretische introductie, zet Jesper de praktische sociotechnische ontwerpstappen 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

Organiseren vanuit de menselijke maat

Docent: drs. Marc van Leeuwen MCM

Veel organisaties werken heel vervreemdend voor mensen, terwijl we ze toch zelf vormgeven. Ze zijn vaak weinig toegankelijk voor klanten, halen medewerkers uit hun kracht en zetten collega's tegen elkaar op. Met alle gevolgen van dien, zoals: ontevreden klanten, stijgend ziekteverzuim en een hoog verloop. Hiërarchieën, structuren en procedures halen veelal niet het beste in ons naar boven. Ook als ze verpakt worden in nieuwe concepten als 'zelfsturing', 'netwerken' of 'agile organiseren'. Het gedachtegoed van Luc Hoebeke brengt ons naar de kern waar organiseren over gaat: het samenbrengen van mensen rondom betekenisvol werk. Hoebeke noemt dat 'werksystemen'. Die werksystemen blijken een uitstekende hefboom voor de ontwikkeling van mensen en daarmee de meerwaarde van organisaties.

In deze workshop neemt Marc ons mee in zijn gedachtegoed, vooral via de eigen ingebrachte casuïstiek. Juist door er zelf mee aan de slag te gaan, leren we de meerwaarde van dit gedachtegoed kennen en kunnen we bruikbare onderdelen voor onze eigen praktijk ontdekken.



Workshop 2a

Checkland actie leren: Soft Systems Methodology

Docent: drs. Tim Stevens

Mensen hebben het prachtige vermogen om als team of groep iets te realiseren wat meer is dan de optelsom van de delen. Bezielde 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?

Checkland ontwikkelde in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw een 'actietheorie' 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 actie leren ook zelf toe en gaan SSM aan de hand van zelf ingebrachte casuïstiek ervaren en doorgronden.

Workshop 2b

(De)construeren, de kracht en de dynamiek van discoursen en narratieven

Docent: dr. Nicolina Montessori

Organisaties zijn discursief bepaald. Ze worden aangestuurd door hogere externe krachten en door interne krachten die van invloed zijn op hoe wij - binnen de organisatie - de wereld zien en betekenis geven (representatie), hoe wij daar functioneren als identiteiten (denk aan managers, medewerkers, accountants, leidinggevendenden, etc.) en hoe wij met elkaar handelen (genres). Denk aan verkoopgesprekken, vergaderingen, beoordelingsgesprekken, beleid maken, etc.

Organisaties zijn ingebed - en worden mede bepaald - door een grotere macro-context, de institutionele meso-context en de micro-context van de 'werkvloer' met de alledaagse praktijken. Samen levert dat een dynamisch krachtenspel op van invloed en tegeninvloed, macht en tegenmacht, mee- en tegenwerken. In dit krachtenspel kunnen narratieven een belangrijke rol spelen. Waar discoursen dichterbij organisaties staan, staan narratieven vooral ter beschikking aan actoren.

In het kader van deze systeemweek, kijken we naar een leidend principe in de kritische discours analyse, namelijk de onderlinge verbinding tussen discours/taal, macht,

normen en waarden, institutionele praktijken/rituelen, materiele aspecten en sociale relaties.

Sociale momenten - en organisaties - zijn altijd een samenspel van deze dimensies. Je wordt uitgenodigd om vanuit deze theorie eens vanuit een helicopterview en met een frisse blik naar jouw organisatie of professionele praktijk te kijken en eens na te gaan: waar stroomt het, waar zitten eventuele knelpunten. We verbinden deze exercitie met het begrip sociale auto-poiesis: zelf-organisatie. Met behulp van dit begrip doe je inzichten op met betrekking tot de mogelijkheden die je hebt tot handelen, tot het maken van aanpassingen binnen je praktijk in samenhang met de omgeving waarbinnen je werkt. Je verbindt de uitkomst in een (nieuw) narratief dat deze stroomlijning 'vastpakt' in een nieuwe of aanvullende, verruimende of juist gefocuste voorstelling in woord en/of beeld. Als uitkomst heb je inspiratie en handvatten tot nadere analyse van de huidige situatie alsmede bouwstenen voor het (verder) stroomlijnen van je beroepspraktijk of organisatie in een vernieuwende dynamiek.

Workshop 2c

Interveniëren in complexe vraagstukken vanuit het sociaal constructionisme

Docent: drs. Shirine Moerkerken

In deze workshop verdiepen we ons in hoe je methodisch preciezer kunt interveniëren in complexe vraagstukken. We gebruiken daarbij het gedachtegoed van Henk van Dongen en Nic van Dijk. Van Dongen leert ons hoe verschil en conflict te onderzoeken en te benutten, zodat we achter onze vastgezette waarheden komen, die ons verhinderen nieuwe antwoorden te vinden in complexe vraagstukken. Van Dijk beschrijft in navolging van Van Dongen 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.

Na uitleg van het gedachtegoed van beide heren en van het sociaal constructionisme, dat hun denken voedde, maken we een discoursanalyse van de omgeving waarin je werkzaam bent. We onderzoeken 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 'fixaties' zijn ontstaan: vastgezette waarheden, waar niet meer aan mag worden gekomen. Ten slotte onderzoeken we verschillende manieren van contextvariatie, die van Dongen en van Dijk in hun werk introduceren, om deze fixaties te doorbreken.



Woensdag 27 januari

Groepsdynamische systemen en holistisch perspectief

Waar dinsdag de mens als min of meer rationeel wezen deel ging uitmaken van het systeem, erkennen we woensdagochtend dat irrationaliteit (gelukkig) ook bij organisaties hoort en in de middag dat al ons georganiseer wellicht een spirituele of filosofische betekenis kan hebben. In de ochtend doen we dat door de organisatie te beschouwen 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. Dat is deels een goede afleiding van al het gepraat, maar ook een mogelijkheid om op een andere manier systemisch te kijken naar de wereld. We koppelen er dan ook enkele oefeningen aan.

Workshop 3a

Stysteemdynamiek 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 3b

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 systeempsychodynamische concepten 'holding en containment' en 'collusie'. Je bespreekt het effect van bepaalde typen leiderschap en contexten op gedrag patronen van groepen, alsmede verschillen tussen grote en kleine groepen. Je gaat praktisch aan de slag met een praktijk-voorbeeld. Er is ruimte om jouw eigen voorbeelden te bespreken. Het is dus zinvol om die mee te brengen.

Workshop 3c

De wondere wereld van groepen: groepsdynamica als basisdiscipline

Docent: dr. Silvia Prins

In deze interactieve workshop gaat Silvia Prins met je op zoek naar de essentie van de groepsdynamica als specifieke bril om naar samenwerking te kijken. Aan de hand van provocerende uitgangspunten onderzoeken we de basiselementen van het groepsdynamische perspectief. Wat zijn de drivers van dynamiek? Waar kijk je naar als je naar de groep-als-geheel kijkt? Hoe verhoudt de zichtbare groep zich tot de onzichtbare groep? Hoe gaan groepen met angst en agressie om? Hoe verloopt spanningsregulatie in groepen? Aan de hand van casuïstiek van de deelnemers proberen we betekenis te geven aan wat er leeft in de onderstroom van groepen en onderzoeken we welke interventies op het groepsniveau een hefboom voor verandering, effectiviteit en groei zijn. Op basis van het werk van enkele inspirerende auteurs (o.a. Lewin, Bion, Agazarian, Schutz, Mindell) krijg je verfrissende inzichten mee die relevant zijn voor al wie met groepen, teams en organisaties werkt.



Workshop 4a

Werken met systeemopstellingen

Docent: drs. Wieger Janse

Deze workshop gaat over interveniëren in complexe krachtenvelden met gebruikmaking van de methode systeemopstellingen. Juist in situaties waar sprake is van zich herhalende, hardnekkige problemen, zien we dat deze methode zeer effectief is. Het brengt een beweging en verandering op gang die blijvend van aard is. De methode is ontstaan als therapeutisch instrument voor familiesystemen (Hellinger). Halverwege de jaren negentig ontwikkelde het zich tot een vorm om organisatievragen mee op te lossen (Weber, Varga von Kibed, e.a.). Wieger Janse neemt je mee in de manier van kijken en werken met opstellingen. Je leert om aan de hand van een aantal basisprincipes zelf eenvoudige vormen van opstellingen toe te passen. Daarmee kan je de systeemdynamiek – interactiepatronen - in het systeem (de organisatie) inzichtelijk maken en zullen nieuwe inzichten en mogelijkheden tot handelen zichtbaar worden. Tevens ga je kijken waar en wanneer je deze methode kan toepassen.

Workshop 4b

Antropologische methodologie van de evidentie

Docent: dr. Adriaan Bekman

In deze workshop verken je het verschil tussen het operationele systeem en de ontwikkelinfrastructuur. Ervaar zelf het onderscheid tussen het verticale en het horizontale proces van organisatieontwikkeling en onderzoek horizontaal leiderschap als antwoord op een complexe bedrijfsvoering. Daartoe krijg je een aantal voorbeelden en doe je een kleine procesoefening.

Workshop 4c

Titel: volgt

Docent: volgt

Plenaire workshop 3

Filmavond

In deze plenaire workshop combineren we het aangename met het nuttige. We kijken met elkaar naar een film. Tijdens het kijken loopt een kijkopdracht mee die ons helpt om de benaderingen van donderdag beter te begrijpen.



Donderdag 28 januari

Complex adaptieve systemen, kritische systeembenadering en systeemtransitie

Systeemen denken heeft niet alleen de sociale wetenschappen beïnvloed, maar ook een sterk stempel gedrukt op de natuurwetenschappelijke disciplines. Meest bekend zijn de chaostheorie en het biologische begrip autopoïese. Deze theorieën worden meestal metaforisch toegepast binnen organisaties. Op donderdagochtend gaan we in op de theorie van de complex adaptieve systemen, die heel goed bruikbaar is om de complexiteit en het aanpassingsvermogen van een organisatie - en zelfs van nog veel grotere en complexere systemen - beter te begrijpen en wellicht zelfs te benutten.

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 systeeminnovatie en systeemtransitie aan de ene kant. Aan de andere kant kijken we naar de versmelting van het systeemen denken met de kritische theorieën die streven naar emancipatie van onderdrukte groeperingen in de samenleving.

Workshop 5a

Transitie naar een maakbare toekomst

Docent: dr. ir. Igor Nikolic

Onze huidige beschaving is niet duurzaam. We kunnen niet veel langer doorgaan met de huidige gebruik van grondstoffen en omgang met afval. Onze economie, wetgeving en gebruik van technologie zullen moeten wijzigen. Maar we kunnen niet zomaar afscheid nemen van de huidige systemen, want onze levens hangen er letterlijk van af. De huidige beschaving is emergent ontstaan uit talloze interacties tussen mensen, hun ideeën, gewoontes, wetten, normen en waarden en onze technische artefacten. Het achterliggende denken gaat uit van gestelde doelen, rationaliteit, lineariteit, evenwicht en voorspelbaarheid.

Echter, we weten niet hoe de toekomstige beschaving eruit zou moeten zien, laat staan dat we haar ontwikkeling kunnen plannen. Bovendien, als we de impact niet meer kunnen voorspellen, hoe kunnen we dan bepalen wat zinvol beleid, zinvolle keuzes of investeringen zijn? Hoe kunnen we de nodige transitie vormgeven?

In deze workshop verdiepen we ons in de Complex Adaptive Systems-theorie en Agent Based Modeling.

We beschouwen de energie- en grondstoffentransitie als een co-evolutionair proces van een complex socio-technisch systeem, ingebed in een bredere bio-geo-chemische planetaire context. We maken kennis met state-of-the-art socio-technische simulatiemodellen en diepe onzekerheid. Al doende krijgen we een nieuwe perspectief op het omgaan met een fundamenteel onzekere en onkenbare, maar wel maakbare, toekomst.

Workshop 5b

Margaret Wheatley

Docent: dr. Marijke Spanjersberg

Margaret 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 zelf-organisatie 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 maakbaarheids-denken en bijbehorende instrumentarium? En als de wijsheid in het systeem zelf zit, wat kunnen wij dan bijdragen?

Workshop 5c

Dynamisch bewegen met CDE

Docent: Anne Lemaire

We verkennen de organisatie (team, departement, organisatie) als Complex Adaptive System (CAS). Wat merken we op als we de (organisatie)wereld bekijken als een samenhang van Complex Adaptieve Systemen die op een of andere manier met elkaar verbonden zijn? Maar dan komt ook de vraag: hoe ga je om met verandering binnen een CAS? Verandering als in opbouw van spanning en ontspanning. We gaan concreet aan de slag met het CDE concept van Dr. Glenda Eoyang (Human Systems Dynamics) alsook Adaptieve Actie om verandering in kaart te brengen, in gang te zetten en dan zien wat er gebeurt en verder blijven aanpassen (multiple adaptive action cycles). Met het CDE-model werken we vanuit het huidige moment, met de informatie die beschikbaar is - dus geen simulaties. Het CDE-model helpt ons om naar complex adaptieve systemen te kijken en laat ons toe om een nieuwe inzichten en nieuwe opties voor actie te onderzoeken en te ontdekken.



Workshop 6a

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 systemen die baat hebben bij wanorde. Waar fragiele systemen zeer doelgericht zijn en daardoor kwetsbaar voor het onverwachte, worden anti-fragiele systemen sterker door aantasting. De Coronacrisis heeft mooi zichtbaar gemaakt hoezeer we veel van onze systemen gefragiliseerd hebben gemaakt en kwetsbaar voor het onverwachte.

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.

Workshop 6b

Macht en onmacht

Docenten: Leike van Oss en Hans Vermaak

In het systeemdenken is 'critical systems theory' een stroming die geïnteresseerd is in hardnekkige maatschappelijke vraagstukken en hoe dominantie van bepaalde systemen, opvattingen en groepen daaraan ten grondslag ligt. De politieke, culturele en institutionele inbedding wordt opzettelijk niet gezien als gegeven maar als focus van studie en de kritische systeemdenker is geneigd die dominantie zelf aan de kaak te stellen of via serieuze participatie van minder-machtigen. In de workshop geven we er een eigen draai aan. We staan erbij stil hoe het onderkennen van de 'dark side' nodig is om je je ertoe te verhouden: het accepteren van eigen onmacht maar ook het onderkennen van collectieve patronen waarin we samen gevangen zijn.

Het gaat ook over her leren opereren in vijandige omgevingen en het aanmodderen in eigen betekenisvolle bijdragen aan meerdimensionale en meerschallige vraagstukken waarvoor antwoorden nog onbekend en maakbaarheid illusionair is. Wellicht gaat het bovenal om het vermogen diep te kijken, kalm te handelen en blijmoedig te leven – juist rond opgaven die urgent voelen en je aan het hart gaan.

Workshop 6c

Small wins en systeemtransitie

Docent: drs. 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 één 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 acceleratiemechanismen 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 transitieën door middel van *small wins* - strategieën mogelijk maken.

Plenaire workshop 4

Pubquiz

Donderdagavond organiseren we opnieuw een moment om de inzichten van de afgelopen dagen nog eens op een ludieke manier langs te laten komen. Middels een pubquiz - waarvoor de deelnemers ook zelf vragen kunnen aandragen - belichten we de grappige en serieuze inzichten. Natuurlijk is er een toepasselijke prijs te winnen.



Vrijdag 29 januari

Weekreflectie en complex-responsieve systemen

Op vrijdag creëren we overzicht en gaan we nog een keer de diepte in.

De reflectie richt zich in de ochtend op hoe benaderingen bij jouzelf of jouw praktijk aansluiten, als ook door de mogelijkheid om eigen casuïstiek te bespreken. We gaan de diepte in door een vervolg te geven aan 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: 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

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 en leiders doen, maar juist als resultaat van datgene waar alle mensen binnen en buiten de organisatie mee bezig zijn.

Tijdens de workshop 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 veranderkundige literatuur.

Workshop 7c

Organisaties in wording: een inleiding in procesdenken

Docent: prof. dr. ir. Hans Berendsen

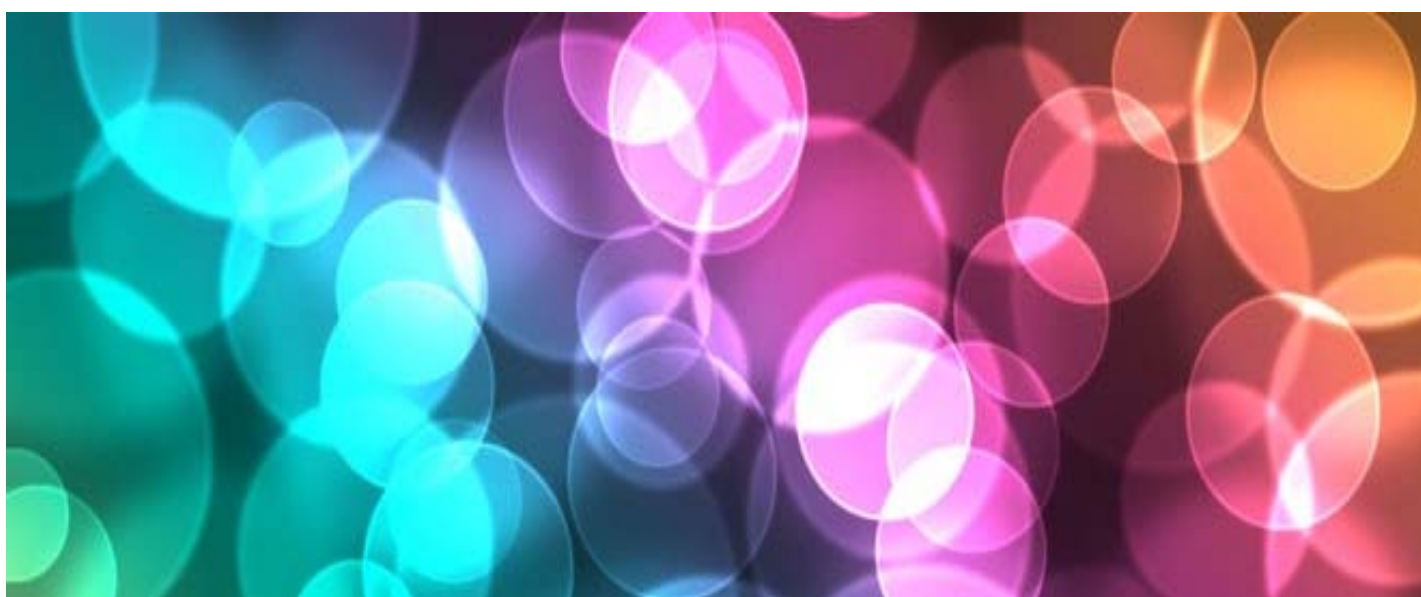
Een dominant idee in het westerse denken, inclusief organisatiekunde, is dat de wereld bestaat uit dingen. Het procesdenken, dat lang een onderstroom is geweest, biedt een alternatief perspectief. Het ziet de wereld in de eerste plaats als processen, continu in beweging, steeds in wording. In deze interactieve sessie gaan we in op basisprincipes van procesdenken, verkennen we consequenties voor het begrijpen van organisaties, en leggen we de verbinding met systeemdenken.



Opleidingsinformatie

Data	25 t/m 29 januari 2021
Locatie	Conferentiecentrum Kaap Doorn in Doorn
Duur	14 aaneengesloten dagdelen
Studiebelasting	56 uur
Programmamanager	Judie van Breukelen judievanbreukelen@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: www.sioo.nl/opleidingen



Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatie-processen. Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten op initiatief van de organisatieadviesbranche.

Sioo maakt leertrajecten op maat en is tegelijkertijd een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen in de beroepspraktijk.

Sioo

Interuniversitair centrum voor
organisatie- en veranderkunde

Adres

Stadsplateau 12
3521 AZ Utrecht

Contact

+31 (0)30 291 30 00
sioo@sioo.nl

www.sioo.nl

