

Summerschool

Systeemdenken in de praktijk



Systematisch naar een organisatie kijken helpt!

Systeemdenken gaat om het besef dat alles met alles samenhangt. Gebeurtenissen vinden plaats binnen een grotere context en staan niet op zichzelf. Systemisch naar een organisatie kijken helpt om wat zichtbaar is én wat niet zichtbaar is in kaart te brengen en oog te hebben voor de onderlinge samenhang. Om het complexe samenspel binnen organisaties te doorgronden en de relatie daarvan met de omgeving te herkennen. Het vermogen om relaties te zien en te begrijpen geeft organisatieprofessionals de mogelijkheid antwoorden te vinden op de vraagstukken van vandaag én daarin te interveniëren.

Duurzaam veranderen in plaats van symptoombestrijding

Uitdaging

Waar wij mensen geneigd zijn ons te focussen op incidenten, personen of organisatieonderdelen, stelt het systeemdenken dat deze juist moeten worden beschouwd in hun onderlinge samenhang. Door zaken te bekijken door een holistische bril zie je de werkelijkheid als het complexe samenspel van delen dat het is.



Fundament onder organisatie- en verandkunde

Te midden van een snel veranderende samenleving – waarin mensen, organisaties en instituties steeds meer met elkaar verstrengeld raken – blijkt het steeds belangrijker om de samenhang in het oog te houden.

In de organisatie- en verandkunde is dit gedachtegoed zeer bruikbaar. Systeemdenken vormt het fundament onder veel organisatiekundige en verandkundige kennis en draagt bij aan het vinden van antwoorden op de vraagstukken van vandaag. Het helpt organisatieprofessionals om de juiste beslissingen te nemen en problemen structureel en duurzaam op te lossen in plaats van alleen de symptomen te bestrijden. Systeemdenken biedt verschillende inzichten én interventiemogelijkheden om dynamieken binnen en tussen organisaties en mensen beter te begrijpen en te hanteren. Het leert professionals om beter om te gaan met weerstand, wat leidt tot sterkere betrokkenheid en duurzamere resultaten. Verandering kan dan echt bekliven.

Voor organisatieprofessionals die effectiever willen interveniëren

Voor wie

Systeemdenken is een belangrijk fundament onder de verandkunde en organisatiekunde. De *Summerschool Systeemdenken in de praktijk* is daarmee geschikt voor iedereen die beroepsmatig bezig is met organisaties. Het helpt de manager beter zijn verantwoordelijk voor het eigen team, afdeling of directie in te vullen. Het geeft verander-, programma- en projectmanagers houvast om hun opgaven beter te doorgronden en passend te interveniëren. Beleidsmakers en (staf)adviseurs kunnen hun (beleids)adviezen beter onderbouwen. Elke organisatie-professional die organisaties beter wil doorzien en effectiever wil interveniëren heeft baat bij systeemdenken.

Enige ervaring met organisaties, organiseren en veranderen is nodig om de aangereikte inzichten te kunnen plaatsen. Voor medior organisatieprofessionals helpt de week het eigen kijk- en handelingsrepertoire uit te breiden. Meer ervaren professionals zullen de aangereikte inzichten herkennen, al waren ze voorheen niet geëxpliciteerd. Voor hen brengt het een verdieping van - en beter overzicht op - de eigen kennis en kunde. Daarmee kunnen zij hun eigen handelen nog beter onderbouwen en verantwoorden waarmee ze lastiger klussen kunnen oppakken en een betere begeleidersrol naar medioren kunnen opnemen.

Vervolg op Studieweek Systemen

Eerder had Sioo de Studieweek Systemen in haar aanbod. Deze Summerschool Systeemdenken in de praktijk is de opvolger van die week. De studieweek was sterk gericht op het krijgen van het overzicht over de vele verschillende systeembenaderingen gericht op organiseren en veranderen.

Inhoud vertalen naar je eigen werkpraktijk

Deze nieuwe summerschool pakt enkele van de meest gebruikte en bruikbare benaderingen uit dat brede palet en biedt veel meer ruimte voor de verbinding met het eigen werk en het eigen professionele profiel.

Werkwijze

In de loop der jaren zijn binnen het Systeemdenken verschillende benaderingen ontstaan met elk een eigen manier van kijken, onderzoeken en interveniëren. In deze summerschool ga je aan de slag met de meest invloedrijke systeembenaderingen. Iedere dag stellen we een benadering centraal, elk met een bijpassende methode om ermee te werken in je organisatiepraktijk.

Voor elke benadering hebben we een zeer ervaren en inspirerende docent uitgenodigd. Alle docenten zijn op hun benadering en methode theoretisch goed onderlegd en werken met hun methoden in hun eigen praktijk. Ze dragen bij aan de ontwikkeling van het vak door onderzoek en publicaties. De docenten gaan elk een dag met jou en de overige deelnemers intensief aan de slag. Ze reiken theoretische inzichten aan om vervolgens samen de aangereikte stof te verbinden aan je eigen praktijk. Dat doen we in vaste subgroepen zodat je ook goed kunt meekijken met collega-deelnemers en dus een breder toepassingsgebied leert kennen.

Naast de inhoudelijke docenten word je in deze week begeleid door (één of twee) leerbegeleiders, Tim Stevens en Brechtje Kessener (afhankelijk van de groepsgrootte). Beiden zijn zeer thuis in meerdere benaderingen en methoden. Zij doceren en werken ook al jaren binnen dit vakgebied. Zij begeleiden het leren van de groep en de individuele deelnemers, ze trekken rode draden en helpen bij de vertaling naar de werkpraktijk van de deelnemers. In de randen van de dag en de avonden werken zij met de groep aan het overkoepelende overzicht over de benaderingen heen en aan de koppeling van de aangereikte inzichten aan je eigen professionele profiel.

Tijdens deze week zullen we ook op meer speelse manieren kennismaken met het bredere veld van systeemdenken, zoals bijvoorbeeld via een filmavond, een wandeling door de natuur, een opstelling en/of yogasessies. Om het 'retraitegevoel' compleet te maken hebben we een oord gekozen met een goede keuken en midden in de bossen. Een heerlijke en leerzame week dus!



Systeemdenken en methodieken voor jouw professionalisering

Resultaat

In deze summerschool leer je organisaties, groepen en situaties analyseren in termen van systemen en systeeminterventies. Je wordt ingewijd in de belangrijkste theoretische basis en gaat direct met de nieuw aangereikte inzichten aan de slag. Door het volgen van de week versterk je je eigen professionele basis, breid je je handelingsrepertoire uit en verdiep je je begrip van de methoden en technieken die je reeds in je rugzak hebt. Je krijgt beter zicht op jouw eigen rol en jouw professionele profiel als bijvoorbeeld adviseur, manager of organisatiecoach.

Na het volgen van deze summerschool:

- Ben je beter in staat een organisatie of groep te begrijpen als een systeem dat functioneert in haar omgeving en dat is opgebouwd uit samenhangende delen;
- Heb je inzicht in hoe delen van een systeem samenwerken en elkaar beïnvloeden;
- Kun je systeemdynamieken en patronen beter herkennen en daarop interveniëren;
- Heb je een aantal verschillende methoden aangereikt gekregen en geoefend die zeer behulpzaam zijn voor elke organisatieprofessional;
- Heb je een gevoel gekregen van wanneer welke methode zinvol inzetbaar is en wat de mogelijke effecten daarvan zijn;
- Heb je geleerd over je eigen rol binnen een systeem en het feit dat jouw gedrag bepaald wordt door hoe je tegen het systeem aankijkt;
- En heb je onderzocht hoe het systeemdenken en de aangereikte methoden aansluiten bij je eigen professionele profiel.

Jouw praktijk en profiel centraal

Opzet

In deze summerschool koppelen we de aangeboden inhoud steeds weer aan jouw eigen praktijk en jouw eigen profiel. We vragen je om ter voorbereiding een beschrijving in te leveren van de organisatie waar je voor of in werkt, jouw huidige rol en opdracht en jouw persoonlijke en professionele profiel en leer-vragen. Hiertoe ontvang je bij de uitnodiging een opdracht. Ook vragen we je een aantal zaken te lezen in de periode voor de start van de summerschool. Ruim voor aanvang ontvang je van ons een literatuurlijst.

Programma

De summerschool *Systeemdenken in de praktijk* bestaat uit de volgende 5 dagen:

Dag 1: Natuurlijke en levende systemen

Deze eerste dag starten we met een kennismaking met elkaar en een introductie op het programma. Meteen daarna gaan we inhoudelijk aan de slag. Bowine Wijffels neemt ons mee in de wereld van natuurlijke systemen. Organisaties zijn net als dieren en planten levende systemen. Al wandelend in de natuur maken we kennis met de belangrijkste woorden uit het systeemwoordenboek en de belangrijkste kenmerken van levende systemen. In de middag neemt Leanne Steeghs het over. Leanne helpt ons de aangereikte woorden en inzichten te verbinden met onszelf en met ons als groep. En vervolgens trekken we de algemene systeemprincipes door naar de wereld van ons werk en organisaties.

Op de agenda:

- Kennismaking met elkaar en het programma
- De belangrijkste systeembegrippen
- Kenmerken van natuurlijke, levende systemen
- Duiding van organisaties als levende systemen

Dag 2: Systeemdynamiek in samenwerking en conflict

Deze tweede dag gaat over de bruikbaarheid van de systeembenadering bij samenwerkingsvraagstukken en conflictsituaties. In onze individualiserende en psychologiserende samenleving wijten we samenwerkingsgedoe en conflicten vaak aan de betrokken mensen. We zijn geneigd schuldigen aan te wijzen. Echter volgens het systeemdenken ligt de oorsprong van gedoe en conflict niet in mensen maar tussen mensen. Marijke Spanjersberg helpt ons om complexe en conflictueuze interactiepatronen tussen mensen in organisaties in kaart te brengen en niet met een zoomlens naar de brandhaarden te kijken, maar met een groothoeklens naar het systeem als geheel. Zo ontwikkel je inzicht in patronen die zichzelf ongewild in stand houden. Hoe interacteren betrokkenen zo dat in hun actie en reactiepatroon het gedoe ontstaat? 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.

Op de agenda:

- Herkennen van een conflict tussen mensen
- 'Ontschuldigen' van betrokkenen in het conflict
- Tekenen van interactiepatronen
- Beïnvloeden van de interactiedynamiek



Dag 3: Dynamiek, patronen, valkuilen en hefbomen

Door de onderlinge samenhang en beïnvloeding van de delen kan een organisatiesysteem soms onvoorspelbaar zijn. De delen zijn verstrikt geraakt in een onderlinge dynamiek en patronen waar ze niet gemakkelijk weer uit kunnen stappen.

Dan is het handig om de dynamiek in kaart te kunnen brengen en enigszins inzichtelijk te maken. Wellicht ken je de patroon-archetypes van Peter Senge of valkuilen van Donella Meadows. De systeem-dynamica heeft met 'causal maps' een tekenwijze ontwikkeld om het systeemgedrag inzichtelijk te maken. Deze tekenwijze kun je als expert zelf toepassen maar kun je ook samen met betrokkenen inzetten. De tweede benadering die we deze dag behandelen is daarom de zachte systeembenadering die de basis legde onder procesbegeleiding naast de expertmatige adviesbenadering. Op dag 3 leren we een proces te begeleiden waarin de betrokken partijen zelf een *causal map* maken.

Op de agenda:

- Verschillende soorten relaties tussen delen
- De (archetypische) patronen die daaruit kunnen ontstaan
- Tekenen van een causaal diagram
- De dynamiek van een systeem
- Basisprincipes van procesbegeleiding

Dag 4: Betekenisgeving, als je begrijpt wat ik bedoel

De vierde dag onderzoeken we met Leike van Oss hoe betekenisgeving een rol speelt in de robuustheid en (on)veranderbaarheid van organisaties en hoe je daar in de praktijk mee kunt werken. Voor ons mensen hangt wat wij doen erg samen met hoe we de wereld zien en wat we daarin willen bereiken. Dit proces van betekenisgeving doet iedereen voor zichzelf, maar niet alleen. We geven betekenis aan wat we zien en meemaken door er met anderen over te praten, er taal aan te geven en de effecten van ons handelen te zien. Betekenisgeving is daarmee ook een belangrijk element van organisaties. Je zou zelfs kunnen zeggen dat een organisatie op zichzelf een betekenisconstruct is. Want zo zicht- en tastbaar is een organisatie niet.

Op de agenda:

- Het proces van betekenisgeving
- De robuustheid van organisaties
- (On)veranderbaarheid van organisaties
- Intervenieren in de sociale werkelijke wereld

Dag 5: Wat is en wanneer kan zelforganisatie?

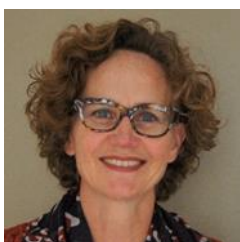
Zelforganisatie is een veelgebruikte term en lijkt steeds vaker te worden toegepast. Holocracy, Teal organiseren en de witte veranderstrategie gaan ervan uit dat een organisatie zichzelf organiseert of kan organiseren. Maar hoe werkt dit dan? Hoe verloopt zelforganisatie in groepen en in organisaties? Onder welke condities werkt dit goed, en hoe kun je deze creëren? En wat leert ons dit over hoe we onszelf organiseren en veranderen?

Op deze laatste dag van de week staan we, samen met Anne Lemaire, stil bij dit fenomeen, de voor- en nadelen in theorie en praktijk. Het laatste deel van de middag halen we het net op, kijken vooruit en sluiten we de week samen af.

Op de agenda:

- Zelforganisatie nader geduid
- Jouw rol bij zelforganisatie
- Conditie voor zelforganisatie
- Afsluiting van de week

Begeleiding



Brechtje Kessener (leerbegeleider)

Als zelfstandig organisatieadviseur adviseert en begeleidt Brechtje (maatschappelijke) organisaties bij hun positioneren, structureren, veranderen en professionaliseren. Daarbij bouwt ze door op haar stevige kennis van, visie op en ervaring met het systeemdenken en ontwerpdenken. Daarnaast is Brechtje associé bij Sioo waar ze ook de workshop Organisatiekunde 2 verzorgt. Recent publiceerde ze samen met Leike van Oss 'Meer dan de som der delen. Systeemdenkers over organiseren en veranderen'.



Tim Stevens (leerbegeleider)

Tim Stevens is zelfstandig (team)coach en werkt aan de ontwikkeling van leiderschap en samenwerking. Voor organisaties ontwikkelt hij leiderschapstrajecten op maat voor persoonlijk leiderschap, patronen in de groepsdynamiek, het benutten van talenten en het versterken van communicatie en samenwerking. Hij gebruikt werkvormen uit onder andere transactionele analyse, systemisch werken, teamcoaching, positieve psychologie en talentontwikkeling. Al meer dan 20 jaar is Tim aan Sioo verbonden als leermanager, kerndocent en intervisiebegeleider. Tim heeft in het verleden gewerkt als adviseur, projectmanager en interim-manager in de private en publieke sector.





Bowine Wijffels

Bowine Wijffels is opgeleid als docent Biologie. Na een carrière in het onderwijs werkte ze jaren als project- en procesbegeleider aan bredere vraagstukken rond duurzame ontwikkeling. Bowine koos daarin steeds meer voor een insteek geïnspireerd door de natuur (Biomimicry). Ze verzorgt lezingen, workshops en trainingen omdat zij erin gelooft dat deze tijd om een heel andere manier van organiseren vraagt. Veerkrachtiger, duurzamer en vooral meer ontspannen en meer in verbinding met de plek waarop we leven. Er is een systemische benadering nodig. Vanuit haar bedrijf Nature-Wise werk ze als adviseur en trainer en draagt ze bij aan diverse publicaties. Sinds 2020 is Bowine bovendien werkzaam bij provincie Zuid-Holland rondom circulaire economie.



Leanne Steeghs

Leanne is systemisch trainer, teamcoach en opleider. Haar handelsmerk is dat ze ingewikkelde onderwerpen op een eenvoudige manier kan overbrengen. Onder andere door vraagstukken en onderwerpen visueel en voelbaar te maken (via demo's en organisatieopstellingen) en door te 'ondertitelen' wat ze daarbij ziet en doet. Op die manier ervaren deelnemers direct en aan den lijve waar het in essentie over gaat. Leanne is coauteur van het boek 'Systemisch wijzer', dat eind 2015 verscheen. Als opleider/docent is ze verbonden aan School voor Coaching (o.a. Leergang Teamcoaching) en HRD Academy in België (Opleiding Systemisch Leiderschap en Opleiding tot Organisatieopsteller). Haar missie is het aanwakkeren van systemische wijsheid en het losmaken van vastzittende vermogens, zodat potentieel van mensen, teams en organisaties voluit benut kan worden.



Marijke Spanjersberg

Dr. Marijke Spanjersberg is opgeleid als psycholoog en heeft gewerkt bij de overheid, het bedrijfsleven en in de wetenschap. Ze is zelfstandig organisatieadviseur met een praktijk gericht op conflictbemiddeling, coaching en vraagstukken op het snijvlak van organisatieverandering en persoonlijke ontwikkeling. Haar repertoire is erop gericht constructieve en productieve betrekkingen te creëren daar waar de samenwerking schuurt: bij moeizame veranderingsprocessen, bij teams waar de rek eruit is en bij haperende collegiale samenwerking.



Hans Vermaak

Hans Vermaak is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde en senior research fellow bij NSOB. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij is ook bekend als auteur van 'Plezier beleven aan taaiere vraagstukken' en als coauteur van het populaire handboek 'Leren veranderen'. Zijn nieuwste boek heet 'Iedereen verandert - nu wij nog'.



Leike van Oss

Leike van Oss is actief als organisatieadviseur, interim-manager, (team)coach, docent en schrijver. Leike is specialist op het vlak van systeemtheorie en krijgt veel te maken met vraagstukken rond weerbarstige patronen en rond besturing & staf-lijnrelaties in organisaties. Het fascineert haar dat organisaties in de praktijk steeds afwijken van de managementbedoelingen en dat veranderprocessen vaak zo anders verlopen dan gedacht.



Anne Lemaire

Anne Lemaire is een internationale, drietalige coach en facilitator. Ze is gespecialiseerd in het ontwikkelen van leiders, het versnellen van teams, het creëren van gezonde werkplekken in Europese instellingen, commerciële bedrijven en publieke organisaties. Ze begon meer dan 20 jaar geleden te mediteren en bracht mindfulness en complexiteit bij elkaar om meer bewustzijn, duurzaamheid en verbinding te stimuleren. Haar motto? *Leading with heart and mind.*



Aanmelden en informatie

Data

Maandag 30 augustus t/m vrijdag 3 september 2021

Praktische Informatie

- Omvang: 14 dagdelen
- Spreiding: 1 x 5 dagen aaneengesloten
- Locatie: Kaap Doorn Conferentiecentrum
Postweg 9, 3941 KA Doorn
- Aantal deelnemers: 12 tot 20 deelnemers
- Deelnamekosten: € 3.295,- (BTW vrijgesteld)
- Verblijfskosten: € 885,- incl. BTW
Incl. 4 diners en overnachtingen

Zie voor actuele data, prijzen en overige details:

www.sioo.nl/opleidingen

Aanmelden kan via www.sioo.nl/opleidingen

Meer weten?

Neem contact op via +31 (0)30 2913000 of mail naar:

programmamanager **Judie van Breukelen**: breukelen@sioo.nl

programmacoördinator **Anoek Huisman**: huisman@sioo.nl

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.

Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo 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

