

## Systeemdenken

**als middel om de complexiteit en dynamiek van situaties in kaart te brengen en organisaties duurzaam te verbeteren**

**De succesvolle workshop wederom in Nederland**

**Workshop Systeemdenken: 5 en 6 oktober 2010**

Inschrijving: Door het invullen en insturen van aangehecht inschrijvingsformulier.  
Na inschrijving ontvangt u een factuur en een routebeschrijving.

Nadere informatie: Jaap Schaveling  
e-mail [j.schaveling@nyenrode.nl](mailto:j.schaveling@nyenrode.nl); telefoon 06 2299 2304

Locatie: Seats2meet.com Utrecht  
Moreelsepark 65 (Hoog Catharijne, Kantoren Hoog Overborch, 2e etage)  
3511 EP Utrecht  
Routebeschrijving zie [www.seats2meet.com](http://www.seats2meet.com) locatie Utrecht

Kosten: € 1.000,00 voor SoL-Neth leden;  
€ 1.200,00 voor niet-leden van SoL-Neth  
Overnachting: op eigen gelegenheid

### Waarom Systeemdenken?

Hoe kan het dat grotere inspanningen van de afdeling Verkoop leiden tot een lagere omzet? Waarom worden de stapels werk op onze bureaus hoger naarmate we harder werken? Sommige 'oplossingen' verergeren de problemen juist. Hoe is die paradox te omzeilen?

Systeemdenken geeft nieuw inzicht in complexe situaties. Elke organisatie is een systeem dat uit onderdelen bestaat. Systeemdenken leert u te zien hoe die onderdelen elkaar beïnvloeden. Zo ontdekt u de vaste patronen in uw organisatie, kunt u die waar nodig doorbreken en ze vóór u laten werken in plaats van tegen u. Stop de symptoombestrijding en pak de oorzaak van het systeem aan! Kijk dieper dan het topje van de ijsberg!

Systeemdenken is de bekendste en verreweg best uitgeteste methode om complexiteit in organisaties en haar sociale omgeving te onderzoeken en de dynamiek bloot te leggen, die ervoor zorgt, dat ongewenste fenomenen steeds terugkeren. De methode objectificeert de discussie over complexe problematiek en is een belangrijk hulpmiddel om er een gedeeld beeld over te krijgen. Door het visualiseren van de dynamiek, die de situatie in stand houdt, kunnen vaak onverwachte aanpakrichtingen worden gevonden. Systeemdenken leert om systemischer na te denken over mogelijke consequenties van voorgestelde beleidsmaatregelen.

Systeemdenken is een benadering, waarbij het gehele systeem in beschouwing wordt genomen en de onderlinge 'systemische' afhankelijkheden in kaart worden gebracht in de vorm

van Causal Loop Diagrams (causaal verband diagram). Hierbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de eigen rol, die de sleutelactoren spelen in het ontstaan en in stand houden van het vraagstuk.

De cursus is opgezet om de deelnemers in staat te stellen zelfstandig Systeemdenken in hun eigen omgeving te gebruiken om vraagstukken te identificeren en de oorzaken ervan beter in kaart te brengen en nieuwe oplossingswegen te vinden. Daarmee wordt een gedegen basis gelegd om in eigen organisatie een lerende omgeving te creëren.

### **Systeemdenken in Nederland**

In Nederland wordt de cursus gegeven op Nyenrode als onderdeel van MBA programma's, een programma gericht op interim managers en andere incompany programma's. Onder auspiciën van de Society of Organizational Learning Netherlands wordt het ook als in-company programma en als open inschrijving gegeven. Dit programma is uniek voor Europa.

Deze cursus is de Europese aanpassing in de Nederlandse taal en cultuur van de zeer geslaagde cursus 'Systems Thinking: a language for learning and action', die door Michael Goodman in de USA is ontwikkeld. Michael Goodman is de auteur die, samen met Peter Senge (bekend van het concept 'lerende organisatie'), deze zogenaamde '5de discipline' heeft uitgewerkt voor organisaties. De docenten onderhouden zeer nauwe relaties met Michael Goodman in verband met de doorontwikkeling van het programma voor de Europese context.

De cursus wordt international veel gegeven aan bedrijven en organisaties. Systeemdenken wordt steeds meer erkend als een noodzakelijke aanvullende zienswijze en vaardigheid voor managers en adviseurs in bedrijfsleven en overheid. In Nederland en Amerika is er geen ander programma op dit gebied.

### **Systeemdenken en de lerende organisatie**

Wij onderkennen veel meer verandering en complexiteit in onze interactie met de omgeving dan in het verleden. Dat dwingt ons om er op andere manieren beelden van te vormen teneinde er mee om te kunnen gaan. Dit is het centrale thema in lerende organisaties, ofwel organisaties die met hun omgeving mee kunnen veranderen met behoud van hun identiteit. Systeemdenken is de centrale discipline van de lerende organisatie. Het grootste deel van het programma is daaraan gewijd, waarbij echter de relatie met de andere vier disciplines (gedeelde visie, mentale modellen, teamleren en persoonlijk meesterschap) ruim aandacht krijgen.

### **Doelgroep**

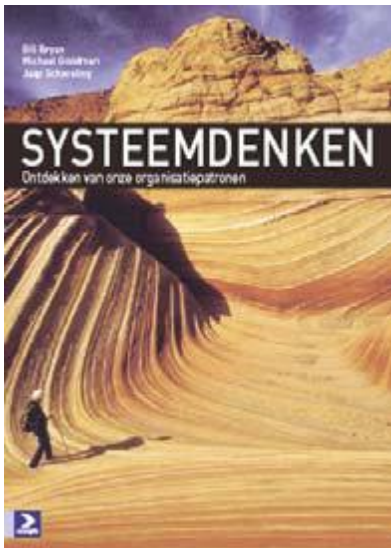
- Mensen in lijn- of staffuncties, die op zoek zijn naar manieren om de dynamiek van hun omgeving beter te leren kennen en de organisatie beter te laten functioneren en de resultaten te verbeteren.
- Mensen die de ambitie hebben een werkelijk verschil te maken in hun omgeving.

Om het maximale nut uit de cursus te halen voor de eigen organisatie, verdient het aanbeveling - ook al is dat geen voorwaarde - om met meerdere mensen van een bestaand management- of projectteam te komen.

## Inhoud van de cursus

De inhoud van de cursus omvat voor een groot deel het materiaal dat ontwikkeld is door het (door Peter Senge opgerichte) Organisational Learning Center van MIT. De volgende **onderwerpen** komen aan de orde:

- Van lineair oorzaak/gevolg denken naar het denken in termen van door feedback gestuurde systemen: 'het symptoom denken voorbij'
- Bouwstenen en terminologie van Systeemdenken
- Systeem archetypen: steeds terugkerende vaste patronen van vraagstukken in organisaties of systemen
- Invloed van systeem dynamiek op het gedrag van de organisatie en systemisch denken op interorganisatie niveau
- Stap voor stap Systeemdenken toegepast
- Identificeren van oplossingsmogelijkheden door Systeemdenken
- Interventies met Systeemdenken: genereren en plannen van interventies
- Aanpak van relevante vraagstukken uit de eigen organisatie; stappen van systeemdenken toegepast op eigen organisatie, Systeemdenken on the job
- Individueel en organisatie-leren door Systeemdenken
- Mentale modellen: methoden om ze zichtbaar te maken en illustreren hoe ze ons gedrag en handelen beïnvloeden.



Maart 2006 is bij Academic Service het boek verschenen **'Systeemdenken - Ontdekken van Onze Organisatiepatronen'** door Bill Bryan, Michael Goodman en Jaap Schaveling. Bill en Jaap zijn vaste docenten van de Nederlandse versie van deze workshop Systeemdenken. Dit boek is genomineerd als managementboek van het jaar in België.

Arie de Geus (auteur van de bestseller *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*) schrijft over dit boek: 'Systeemdenken verbindt gedegen waarneming met herkenning van complexe oorzaak- en gevolgp patronen en leidt daardoor tot intelligente, concrete actie. Toepassing van dit denkgood verdiept 'spelenderwijs' het inzicht in de dynamiek van levende systemen en biedt een welkome uitweg uit het modieuze

mechanistische, op *capital assets* gefocuste, korte termijn markt- en businessdenken. De systematische opbouw van dit boek maakt systeemdenken zeer toegankelijk en toepasbaar voor praktijkmensen. Van harte aanbevolen voor wie een bewust, verrijkend deel van levende/lerende organisaties wil uitmaken. En wie zou dat niet willen?!

De **werkvormen** die worden gebruikt zijn:

- Korte presentaties
- Zelfstandig werken in kleine teams aan geprepareerde cases en vooral eigen praktijkvoorbeelden en –cases van de deelnemers
- Feedback en evaluatie van resultaten
- Simulatie van een case m.b.v. flight simulator
- Huiswerk oefenstof

## Docenten

De docenten hebben allen grote ervaring in het gebruik van Systeemdenken als instrument om vorm te geven aan het creëren van ‘lerende organisaties’. In hun optiek is een lerende organisatie er een die mee kan veranderen met de omgeving zonder identiteit te verliezen. Hun samenwerking is ontstaan door hun inspanningen voor de Society of Organizational Learning en door hun passie om organisaties weerbaarder te maken en de veranderingen daarin minder traumatisch.

- Bill Bryan – nu zelfstandig, daarvoor bij DSM productiemanagement, strategievorming en veranderingsmanagement
- Peter Luttk – Dotank, een organisatie gericht op verbeteren van publiek private samenwerking, daarvoor partner bij Arthur D. Little
- Herman Rottinghuis – partner bij Stratix Consulting Group, een adviesbureau gericht op innovatieve strategievorming in technologieomgevingen; initiatiefnemer bij het naar Nederland te brengen van het gedachtegoed van Peter Senge omtrent lerende organisaties en het voor een Europese context geschikt maken daarvan. Daarvoor een carrière in de luchtvaart: Fokker, Airbus, Transavia.
- Jaap Schaveling – Universiteit Nyenrode en zelfstandig organisatiecoach; op Nyenrode programma manager en docent op gebied van organisatiedynamiek, leiderschap en interim-management; daarvoor een gevarieerde carrière in opleiding, training en als manager.

Deze docenten vormen de ‘faculty’ waaruit de cursusteams worden samengesteld afhankelijk van het aantal deelnemers en de aard van de door dezen aangedragen cases.

## SOL Academy

SOL academy is de activiteit van de Society of Organizational Learning Netherlands (SoL Neth) die erop gericht is de vaardigheden van individuen en teams te verbeteren om een verankering van het gedachtegoed van ‘Lerende Organisaties’ mogelijk te maken. Het leren moet gericht zijn op het duurzaam verbeteren van de prestaties van de organisatie in afstemming met zijn omgeving. Meer informatie over SoL Neth kunt u vinden op [www.solonline.nl](http://www.solonline.nl).

## Inschrijvingsformulier

Bij deze schrijf ik mij in voor de workshop

### Workshop Systemdenken: 5 en 6 oktober 2010

Plaats: Utrecht

Kosten: € 1.000,00 voor SoL-Neth leden;

€ 1.200,00 voor niet-leden.

Overnachting: op eigen gelegenheid

Naam \_\_\_\_\_

Voornaam: \_\_\_\_\_ M / V\*

Bedrijf/organisatie: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

Plaats: \_\_\_\_\_ Postcode: \_\_\_\_\_

Telefoon: \_\_\_\_\_

Mobiel: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

De condities voor registratie en annulering, zoals vermeld in de uitnodiging, zijn mij bekend.

Ik ben lid van SoL-Neth / Ik word lid van SoL-Neth – stuur mij een bevestiging en een separate factuur voor het internationaal lidmaatschapsgeld van € 100,00 voor 1 jaar/ ik word nationaal lid voor € 50,00 per jaar\*

De kosten voor deelname worden door mij overgemaakt op ABN AMRO rekening 62 88 74 227 ten name van Stichting SoL – Capacity Building te Wijk bij Duurstede.

*(indien van toepassing vakje aankruisen / \* doorhalen wat niet van toepassing is)*

Datum: \_\_\_\_\_ Handtekening: \_\_\_\_\_

*Inschrijvingsformulier svp faxen naar 0343 594 566 (bgg 084 751 22 80) of per e-mail naar [secretariaat@solonline.nl](mailto:secretariaat@solonline.nl)*