

'CHAOSTAAL'

OVER WAARNEMEN EN BENOEMEN VAN PATRONEN IN COMPLEXE ORGANISATIES EN
HUN CONTEXTEN

NOVEMBER 2005 – MAART 2006

**EEN EXECUTIVE PROGRAMMA VAN ZES DAGDELEN VOOR MANAGERS EN LEIDING-
GEVENDEN UIT NON- EN NOT-FOR-PROFIT ORGANISATIES DIE ZICH OPEN WILLEN
STELLEN VOOR EEN ANDER PERSPECTIEF OP ORGANISEREN DAT NOOPT TOT EEN
RADICALE BIJSTELLING VAN HET DENKEN OVER HET EIGEN LEIDERSCHAP**

**De Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap is een academisch
kenniscentrum van de Universiteit Utrecht. In het onderwijs, onderzoek en advies
van USBO staan dienstverlenende organisaties centraal. Speciale aandachtsgebieden
zijn politiek, bestuur, organisatie, cultuur, HRM en communicatie.**

INTRODUCTIE

Maatschappelijke ontwikkelingen gaan sneller dan de traditionele managementmethoden en -technieken kunnen bijhouden. Zijn de gepraktiseerde oplossingen wel de juiste antwoorden? Kloppen principes als 'meten is weten', kwaliteitscertificering, INK-modellen, prestatiecontracten, kennismanagement en competentieprofielen nog wel met de dagelijkse praktijk? Onze organiseervragen blijven door de jaren heen dezelfde, maar zijn fundamenteel andere antwoorden ook mogelijk?

In deze cursus gebruiken we de 'chaos- en complexiteitstheorie' als metafoor in de zoektocht naar die andere antwoorden. Wat kost het om deze principes als organisatie na te leven en wat levert het u en de organisatie op? Wat betekent het in de praktijk voor uw rol als leidinggevende?

In onze samenleving is het denken en kijken vanuit dit andere paradigma niet de standaard.

Toch verschijnen er steeds meer publicaties over chaos- en complexiteitsdenken en brengen cursisten van onze managementopleidingen noties over chaos- en complexiteitsdenken in hun leerproces in. Het verhaal wil gehoord worden.

DOEL

DOEL

In deze cursus maakt u kennis met Chaos- en Complexiteitsdenken. U vertaalt deze manier van kijken en denken naar concrete stappen in uw eigen werkpraktijk en reflecteert met elkaar en met behulp van docenten en ervaringsdeskundigen op de resultaten hiervan.

VOOR WIE?

Deze cursus is bedoeld voor managers en leidinggevenden in de non- en not-for-profit sector.

U bent op een punt aangekomen waar een aantal fundamentele vragen overblijft, ondanks de vele antwoorden die u al kreeg. U bent op zoek naar andere perspectieven en wilt dit paradigma exploreren om al doende met en van uw collega's uit andere sectoren te leren.

Het is vooral bedoeld voor kritische cursisten; wij vragen u vooral alert te blijven op de inhoud en brengen soms uw automatische gedachtenpatronen (prettig) uit balans. Naast uw cognitieve vermogens vragen wij u ook uw intuïtie en gevoel in te zetten om te signaleren of er werkelijk sprake is van een echt nieuwe kijk op veranderen en of dat een gevoel ruimte geeft.

VOOR WIE?

ONZE VISIE

Planning- en control activiteiten zorgen voor behoud van wat er is en niet voor een ontwikkeling die bij de context past. Een ervaringsfeit dat Walter Baets inspireerde om zijn boek over chaostheorie de titel 'Wie orde zaait zal chaos oogsten' mee te geven. Chaosdenken rekent af met de Newtoniaanse belofte dat uiteindelijk alles verklaard kan worden uit lineaire oorzaak- en gevolgrelaties. En dat als we geen controle krijgen we kennelijk een of meer van die relaties over het hoofd zien. Een visie op de wereld waarbij de manager/leidinggevende als het ware buiten het systeem staat. Het past in de open systeembenadering, waaruit de chaos- en complexiteit is ontsproten, om ook de leider/manager als onderdeel van het zich ontwikkelende systeem te zien. Juist kleine voorvallen die overal in een organisatie plaatsvinden en die geleidelijk aan versterkt worden, kunnen tot grote veranderingen leiden. Managers die vernieuwing willen, zoeken het in deze benadering eerder in het veroorzaken van kleine verstoringen in de bestaande orde dan in het beheersen van die orde. Door rommeligheid toe te laten krijgt de aanwezige variëteit in de organisatie de ruimte en ontstaan kansen voor nieuwe onbedachte patronen. Zelforganisatie als voorwaarde voor doorbraak en vernieuwing van ideeën die ander gedrag van individuen en organisatie veroorzaken mét behoud van identiteit.

ONZE VISIE

Beoefenaars van chaos- en complexiteitstheorieën hanteren een holistische visie. Dat wil zeggen dat systeemtoestanden van ongelijksoortige complexiteit elkaar niet hoeven uit te sluiten. Het gaat per definitie om én én in plaats van het op uitsluiting gerichte meer gangbare denken in termen van óf óf.

De cursus bestaat uit een zes bijeenkomsten van 1 dagdeel. De bijeenkomsten vinden op woensdagmiddagen plaats om de 3 weken. Naast inhoudelijke inleidingen is er de mogelijkheid te werken aan eigen casuïstiek in zogenaamde action learning sets.

Per bijeenkomst zal een reader samengesteld worden met te bestuderen literatuur. Elke bijeenkomst zal afgesloten worden met een zogenaamde 'nabereidingsopdracht'. Op deze wijze brengen cursisten in individuele en reflectieve zin elementen aan voor de gezamenlijk te construeren 'Chaos' toolbox aan het einde van deze cursus.

PROGRAMMAOPZET

PROGRAMMAOPZET



PROGRAMMA OP
HOOFDLIJNEN

SEMINAR 1 → *Setting the stage*

In dit seminar thematiseren we de uitspraak 'meer van hetzelfde werkt niet'.

We onderzoeken de houdbaarheid van de stelling dat het management als nieuwe kaste van vrijgestelden opereert met een eigen van het primaire proces losgezogen 'logica' en bespreken de consequenties hiervan aan de hand van alledaagse voorvallen in de praktijk van organisaties. We gaan in op de mens als complexe factor. Aan de hand van het kwadrant van Wilber zullen we construeren dat het in de mastercourse gaat om meer dan alleen het op cognitief niveau kennismaken van chaostaal en de achterliggende organiseerprincipes; het gaat ook om loslaten als opgave en (levens)kunst.

SEMINAR 2 → *De metafoor uitgewerkt*

Waarom zijn de principes achter de chaos en complexiteitstheorie zo anders dan die van gekende benaderingen? Wat is het conceptuele verschil tussen chaos en Chaos? Wat zijn de eigenschappen van 'Chaordische' systemen? Welke systeemtoestanden zijn te onderscheiden? En hoe ze te herkennen in de alledaagse praktijk in organisaties? Wat zijn attractors? En welke typen attractors zijn te onderscheiden? We ervaren Chaorde in het hier en nu door middel van het samen spelen van een spel. Welke (spel)patronen ontstaan in het proces? Hoe geven we invulling aan 'leiderschap' in de ambigue context van het spel? Welke condities zijn nodig om de aanwezige diversiteit onder de spelers maximaal te benutten? Wat betekent het voorgaande voor iedere deelnemer in rol en als persoon?

SEMINAR 3 → *Chaostaal als attractor*

In dit seminar plaatsen we de ontworpen organisatie versus de organisatie als constellatie van lokale communities. We verkennen hoe lokale en interlokale processen van betekenisgeving in organisaties tot patronen in veranderend gedrag (=actie) kunnen leiden. Van poly-vocaliteit naar mono-vocaliteit. We bespreken de voorwaarden voor connectiviteit en interactie. Dit past u toe op de eigen casuïstiek. Wat betekent het voorgaande voor mijn eigen rol als manager. Hoe kan ik het ontstaan van leer- en veranderruimten in mijn organisatie faciliteren? En welke (talige) tools zet ik daar bij in?

SEMINAR 4 → *Chaos aan het werk*

Verhalen over toepassingen van chaos- en complexiteitsprincipes in respectievelijk marketing, financieel management en innovatie komen in dit seminar aan de orde. Wat is nou het Chaordische in deze verhalen uit deze functionele toepassingsgebieden?

Vervolgens maken we ruimte voor de eerste action learning set. U formuleert individueel waarmee u aan de slag wil in de eigen organisatie en ontvangt feedback op uw voornemens.

SEMINAR 5 → *De (top) manager en chaostheorie*

Topmanagers uit de non profit sector en het bedrijfsleven reflecteren op hun ervaringen met het toepassen van principes van de chaos- en complexiteitstheorie in hun organisatie. Alle deelnemers vertellen elkaar over hun eigen ervaringen met toepassen van theorie in de eigen praktijk en ontvangen feedback van andere deelnemers en aanwezige gastsprekers.

SEMINAR 6 → Het laatste seminar is een 'Open Space' bijeenkomst voor identificatie van belangrijke thema's voor de eigen praktijk en van input voor het (facultatieve) vervolgmduul (verdieping chaosdenken). Daarnaast is er ruimte voor het creëren van een gezamenlijke toolbox door de resultaten van de action learning sets te vergelijken met de onderweg verzamelde inzichten en reflecties. De cursus wordt afgesloten door een gastspreker die het geïntroduceerde begrippenkader relateert vanuit wetenschapsfilosofisch perspectief met als doel het mentale kussen van de deelnemers opnieuw op te schudden.



CURSUSDAGEN EN TIJDEN

CURSUSDAGEN EN TIJDEN

Woensdag 2 november 2005
Woensdag 23 november 2005
Woensdag 14 december 2005
Woensdag 11 januari 2006
Woensdag 1 februari 2006
Woensdag 22 februari 2006

De bijeenkomsten starten om 13.00 uur en duren tot 17.00 uur. Na afloop is er een lichte snack alvorens de thuisreis aan te vangen.

drs. Eelco Bilstra (seminar 4)
organisatieadviseur, bestuurslid Chaosforum

DOCENTEN

dr. Frans van Eijnatten (seminar 2)
universitair hoofddocent TUE, bestuurslid Chaosforum

drs. Goos Geursen (seminar 4)
marketingdeskundige, organisatieadviseur

prof. Dr. Thijs Homan (seminar 3)
hoogleraar Veranderkunde OU, universitair hoofddocent Nyenrode Business University,
organisatieadviseur

prof. Dr. Dian Hosking (seminar 6)
hoogleraar relational processes USBO

Maria van Iersel MSM (seminar 4)
organisatiekundige

ir. Peter Linde MLD (seminar 6)
docent, cursusleider en adviseur USBO

ing. Jacqueline Niewerth (seminar 2)
organisatieadviseur

ir. Hugo Meijers (seminar 3)
organisatiekundige, organisatieadviseur

drs. Jaap Peters (seminar 1, 4)
bedrijfskundige, organisatieadviseur, voorzitter Chaosforum

drs. Rob Wetzels (seminar 1, 6)
bedrijfskundige, programmamanager in service opleidingen Nyenrode Business University,
bestuurslid Chaosforum

ir. Fokke Wijnstra (seminar 5)
organisatiekundige, organisatieadviseur



DOCENTEN



ORGANISATORISCHE
INFORMATIE

Cursusleider Peter Linde is verantwoordelijk voor het inhoudelijk en didactisch concept.

Projectassistent Bianca Kooij is verantwoordelijk voor de logistiek en de organisatie.

Locatie Conferentiecentrum in het midden van het land.

Kosten De kosten voor deze cursus bedragen € 1.995,- Deze prijs is inclusief verblijfskosten en studiematerialen en vrij van BTW.

Certificaat Na afloop van de cursus ontvangt u een certificaat.

Meer informatie Voor informatie of aanmelding over deze of andere cursussen kunt u contact opnemen met de cursusleider ir. Peter Linde mld (p.linde@usg.uu.nl) of met Bianca Kooij, projectassistent van deze cursus (telefoon 2538101; mail b.kooij@usg.uu.nl)

Coproductie van de Executive & Masterprogramma's van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap en de Stichting Chaosforum.com

Dit programma is ontworpen door een team bestaande uit:

Prof. dr. Thijs Homan (Nyenrode Business Universiteit, Open Universiteit), ir. Peter Linde MLD (USBO), ing. Jacqueline Niewerth (Creon Advies), drs. Jaap Peters (Overmars Organisatie Adviseurs, voorzitter Stichting Chaosforum.com), drs. Rob Wetzels (Nyenrode Business Universiteit, bestuurslid Stichting Chapsforum.com), ir. Fokke Wijnstra (Finext)

De Stichting Chaosforum.com is een netwerk van wetenschappers, adviseurs en managers dat tot doel heeft het stimuleren van het gebruik van Chaos- en Complexiteitsdenken in organisaties. Daarbij staan het hanteerbaar maken van deze denkwijze en de daadwerkelijke toepassing ervan in de praktijk centraal.

AANMELDINGSFORMULIER Chaostaal

NAAM

ADRES

POSTCODE/PLAATS

NAAM ORGANISATIE

WERKADRES

POSTCODE/PLAATS

TELEFOON

E-MAIL

HUIDIGE FUNCTIE

Hierbij meld ik me aan voor Chaostaal, start november 2005, kosten € 1.995,- .

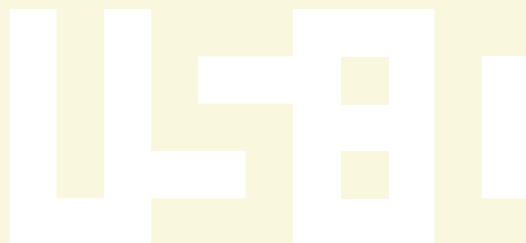
Inschrijving is mogelijk tot medio oktober 2005. Plaatsing geschiedt in volgorde van inschrijving. Na uw inschrijving ontvangt u per omgaande een bevestiging van deelname en de factuur. Annuleren kan alleen schriftelijk. Tot zes weken voor aanvang van de cursus bent u alleen € 500,- administratiekosten verschuldigd. Na die tijd bent u het volledige cursusbedrag verschuldigd.

De Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap behoudt zich het recht voor de cursus te annuleren. Het betaalde cursusgeld wordt in dat geval teruggestort.

DATUM

HANDEKENING

AANMELDINGS-
FORMULIER



In enveloppe opsturen (**postzegel is niet nodig**) naar

UTRECHTSE SCHOOL VOOR BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP

T.A.V. BIANCA KOIJ

ANTWOORDNUMMER 3402

3500 ZL UTRECHT