

# Veranderen vanuit Whole Scale Change

*Antonie van Nistelrooij*

Inleiding

8.1 Introductie proposities

8.2 Whole Scale Change en Large Group Interventions

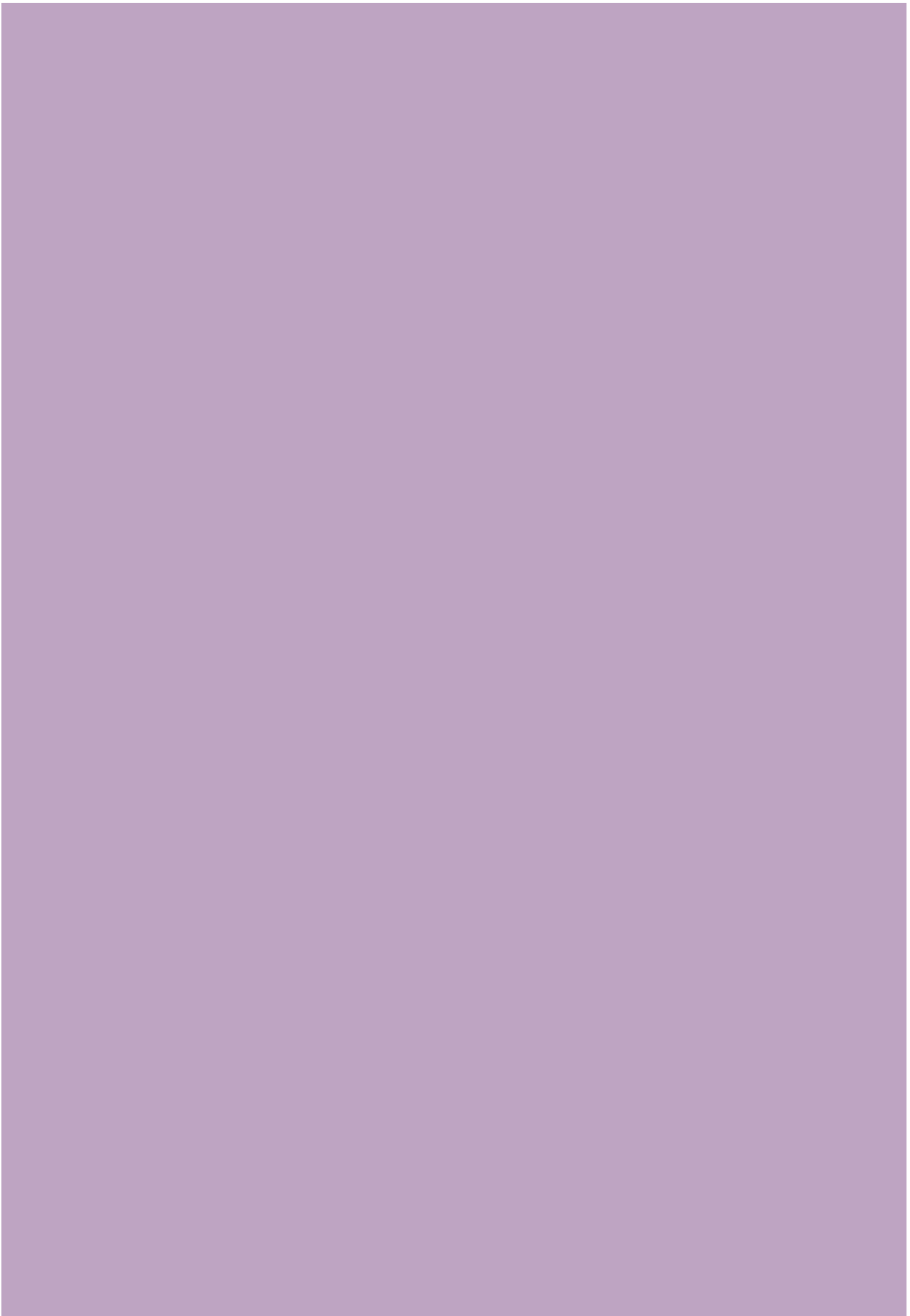
8.3 Het belang van groepsoverstijgend veranderen

8.4 Systemisch kijken vanuit sociale gehelen

8.5 Praktische implicaties

8.6 Enkele do's en dont's

Literatuur



# 8

## Veranderen vanuit Whole Scale Change

### INLEIDING

Als je mensen over de zon hoort praten, is het net alsof ze echt geloven dat de zon opkomt en weer ondergaat. Astronomen hebben echter eeuwen geleden al onomstotelijk bewezen dat de aarde om haar as draait. De aarde is een roterende planeet en de zon staat stil. Dat vraagt niet alleen om een andere begripsvorming, maar ook om een andere manier van kijken. Het vraagt om een paradigmaverschuiving – een verandering van hoe iemand de wereld om zich heen begrijpt. Volgens sommige psychologen gaat het daarbij om een herinterpretatie van de betekenis die we geven aan fenomenen in ons dagelijks leven. In dit hoofdstuk vormt deze herinterpretatie het uitgangspunt van individuele gedragsverandering, verandering van groepsgedrag en uiteindelijk ook verandering van organisaties. In het eerste gedeelte worden dan ook vier proposities uitgewerkt, die samen de grondslag vormen voor het interveniëren in organisaties vanuit het Whole Scale Change-paradigma. Zoals de naam doet vermoeden, gaat het daarbij om veranderen vanuit het geheel, met aandacht voor de samenhang der dingen. Het opheffen van eilandvorming, het vergroten van de saamhorigheid, het versnellen van de onderlinge communicatie; het begint met het geheel zien en het bij elkaar brengen van relevante perspectieven, waardoor we dit geheel niet alleen zien, maar ook werkelijk maken.

### 8.1 Introductie proposities

Veranderen vanuit het geheel is gebaseerd op enkele universele proposities met betrekking tot het menselijke gedrag en de verandering daarvan.

### 8.1.1 **Propositie 1. Verandering door anders te kijken**

Verandering van de werkelijkheidsbeleving van onszelf in relatie tot onze omgeving – sociale perceptie genoemd – is een belangrijke voorwaarde voor verandering van het eigen gedrag. Of zoals de grondlegger van de hedendaagse veranderkunde, Kurt Lewin, het formuleerde: ‘social action no less than physical action is steered by social perception’ (Lewin en Grabble, 1948: 57). Deze stelling geeft het idee dat wanneer mensen op een andere manier leren kijken naar hun omgeving, ze daar als het ware een andere betekenis in zien en ervaren dat daarmee een belangrijke aanzet is gegeven voor aanpassing van het eigen (sociale) gedrag. De achterliggende aanname is dat mensen niet reageren op een objectieve wereld, maar op een wereld bestaande uit hun eigen percepties, assumpties en theorieën over hoe de wereld eruitziet en dat juist deze subjectieve beleving de insteek is voor veranderprocessen. De werkelijkheidsbeleving van mensen staat centraal en het is de bedoeling dat deze zo veel mogelijk op een directe manier in beeld komt. Met andere woorden: voor verandering is het van belang dat mensen in hun eigen woorden hun ervaringen en zienswijzen, oftewel hun eigen perspectief, op een directe wijze tijdens het proces kunnen inbrengen. Er zijn verschillende manieren om de menselijke perceptie te beïnvloeden. Een van de krachtigste manieren is mensen op een directe manier betrekken in een face-to-facegesprek met een relevante ander.

### 8.1.2 **Propositie 2. Verandering door waargenomen verschil**

Verandering wordt niet zozeer in gang gezet door een kracht of energie, maar door waargenomen verschillen. Onze zintuigen zijn ingesteld op het registreren van verschillen. Een verschil is als het ware ‘food for perception’. Of zoals de antropoloog en cyberneticus Gregory Bateson het verwoordt: ‘To produce news of difference, there must be two entities (real or imagined) such that the difference between them can be immanent in their mutual relationship; and the whole affair must be such that news of their difference can be represented as a difference inside some information-processing entity, such as a brain’ (Bateson, 1979: 68-69). Om goed te begrijpen wat we zien, zijn meerdere beelden nodig. Om een patroon te doorgronden, dienen we op een actieve manier diverse modellen van dat patroon te construeren. Om verandering op gang te brengen, is het noodzakelijk om vanuit verschillende perspectieven – meervoudig – naar het onderwerp te kijken. Een gesprek daarover – ook wel dialoog genoemd – heeft meer effect als de samenstelling van de groep waarbinnen de dialoog plaatsvindt, de bestaande functionele grenzen van de eigen dagelijkse praktijk overstijgt. Kenneth Benne, een van de vroegere collega’s van Kurt Lewin, omschreef het effect van verandering in perceptie als volgt: ‘de individuele deelnemer kan proberen te ervaren en te voelen hoe relevante anderen naar de wereld kijken. Tijdens een wederkerige

uitwisseling van gezichtspunten en ervaringen wijzigen – vaak ongemerkt – onze eigen werkelijkheidsbeelden dikwijls ook, omdat we ons bewust worden van onze eigen manieren van kijken naar de wereld’ (Benne, 1976: 321). Het verschil in perspectief geeft als het ware een moiré effect en levert een nieuwe zienswijze, nieuwe informatie op, die we zelf actief op onze eigen wijze in gesprek met anderen hebben geconstrueerd.

### 8.1.3 **Propositie 3. Verandering door actieve participatie**

Mensen veranderen wanneer daar ruimte voor is (gemaakt). De achterliggende aanname is dat mensen zich meer verbonden voelen met de resultaten en zich daar ook meer voor inzetten, als ze merken dat er enerzijds ruimte is om er ook een directe en actieve bijdrage aan te leveren en als ze anderzijds merken dat er door het management iets mee wordt gedaan. Ruimte die expliciet geboden wordt door een hoger gelegen echelon en waarbij het tevens expliciet gaat om mogelijkheden en verantwoordelijkheden die de bestaande rol- en taakopvattingen overstijgen. Er treden onmiddellijk problemen op wanneer deze ruimte er niet is; wanneer gedane beloftes hiertoe niet nagekomen worden, of als blijkt dat deze ruimte beperkter is dan nodig voor het realiseren van het veranderdoel. Een lastige voorwaarde, zo blijkt ook vaak in de praktijk. Het is eigenlijk zoals Lewin en Grabbe reeds in 1948 (p. 65) opmerkten ‘illogical to expect that change will be made by the subjects themselves. The fact that this change has to be enforced on the individual from outside seems so obvious a necessity that it is often taken for granted.’ Kortom: deze manier van werken heeft ook te maken met de integriteit van het management en van degenen die het proces ontwerpen. Daarbij zijn er twee uitersten mogelijk: of je organiseert je eigen Hawthorne-effect – waarbij structurele aandacht van het management voor de medewerkers al voldoende is – of je organiseert je eigen participatieve democratie, waarin elke beslissing zo veel mogelijk draagvlak onder de medewerkers heeft (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008). Wat bij dit laatste helpt, is dat vooraf wordt gekeken naar wie relevant zijn voor de aanpak van het veranderkundige vraagstuk en welke onderlinge afhankelijkheden tussen mensen en groepen binnen en buiten organisaties daarbij remmend, dan wel stimulerend werken.

### 8.1.4 **Propositie 4. Verandering door een systemische context**

‘Plus ça change, plus c’est la même chose.’ Als je alleen kijkt naar verandering, zie je niet dat er tegelijkertijd in dezelfde dingen ook zaken zijn die niet veranderen. Het gaat nooit om verandering alleen. Begrippen als verandering, beweging en ontwikkeling zijn vanuit een systemische insteek altijd verbonden met begrippen als consolidering, recursiviteit en stabilisering. Het gaat om tegenovergestelde krachten die het geheel in evenwicht houden. Ze representeren twee kanten van

dezelfde medaille, het is één complementair ‘Gestalt’. Of zoals Keeney, een naaste medewerker van Bateson het verwoordt: ‘What changes are behaviors within a system – the interlinked parts change to keep the whole the whole. However, a whole system itself is part of a higher order system. To account for the stability of higher order systems, we must point to higher orders of change’ (Keeney, 1983: 150). Je realiseert dus geen verandering van het geheel door bijvoorbeeld alleen te kijken naar mensen die graag willen veranderen. Om het geheel te veranderen, ben je ook afhankelijk van de mensen die niet willen veranderen. De onderlinge en wederzijdse afhankelijkheid tussen mensen en groepen wordt centraal gesteld bij de samenstelling van het geheel. Een aldus samengestelde groep verenigt niet alleen alle benodigde kennis voor de inhoudelijke aanpak, maar verbindt ook alle mensen en relaties met elkaar die nodig zijn voor een voorspoedige procesgang. Dit laatste is doorgaans ook voldoende garantie dat er voldoende meervoudigheid in een dergelijke groep zit om met elkaar op een constructieve wijze de dialoog aan te gaan.

Deze proposities vormen de grondslag voor het interveniëren vanuit ‘Whole Scale Change’, zoals dit in de volgende paragraaf wordt uitgewerkt.

## 8.2 Whole Scale Change en Large Group Interventions

Whole Scale Change is een geheel van op elkaar betrokken en samenhangende interventies en activiteiten. Hiermee wordt beoogd de mensen anders tegen de werkelijkheid te laten aankijken en nieuwe werkelijkheden te creëren. Dit doen we door ze met elkaar in dialoog te brengen over veranderkundige thema’s die gericht zijn op een vooraf participatief vastgesteld veranderkundig doel. Het gedachtegoed komt net zoals de bijbehorende Large Group Interventions voort uit het Amerikaanse vakgebied Organization Development (OD), gericht op bewustwording en het vergroten van het lerend en probleemoplossend vermogen van mensen (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008). Zoals eerder door mij en Rob de Wilde is betoogd, biedt veranderen vanuit een bepaalde zienswijze aan de hand van principes ruimte om in overleg met het cliëntsysteem het veranderproces op maat te maken. Naar gelang de doelstelling van de fase van het verandertraject waarin men zich bevindt, kan men kiezen voor verschillende combinaties van interventies. Centraal staan de zogeheten Large Group Interventions (LGI’s). Anders dan de naam doet vermoeden, zijn deze niet alleen van toepassing op het werken met grote groepen, maar ook op het veranderen met kleine groepen. Het wezenlijke van deze interventies, en daarmee van Whole Scale Change, is dat er wordt gewerkt met wat als héél sociaal systeem wordt aangemerkt. Voor de toepassing van Whole Scale Change is het kijken naar organisaties en kijken naar verandering door een ‘systemische bril’ onontbeerlijk.

Veranderen vanuit Whole Scale Change betekent dat men met gehele sociale systemen een dialoog aangaat. Whole Scale Change is gebaseerd op de in tabel 8.1 weergegeven principes, die in feite een verdere uitwerking zijn van de eerder genoemde proposities.

TABEL 8.1 *Veranderkundige principes whole scale change-paradigma (Bron: Van Nistelrooij en De Wilde, 2008)*

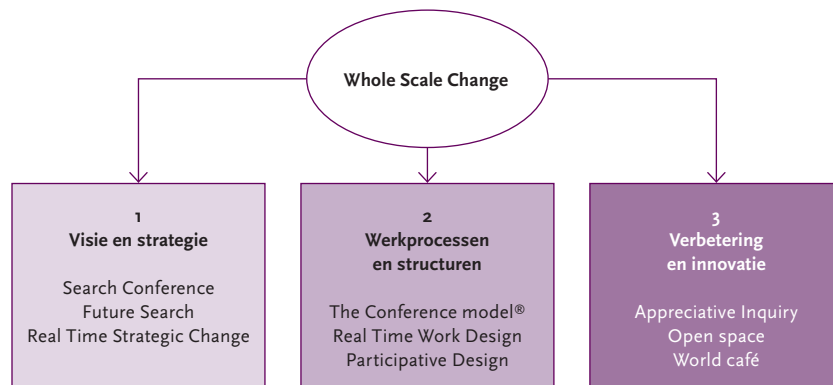
Principes	Omschrijving
<b>Meervoudigheid</b>	<i>Zorg dat je de bomen én het bos ziet</i> Veranderen vanuit een meervoudige insteek voorkomt verkokering in het denken en kijken van mensen. Het maakt ook de analyses van en oplossingen voor huidige en toekomstige problemen meer valide en betrouwbaarder.
<b>Common ground</b>	<i>Voeg de puzzelstukjes samen</i> Iedereen in de organisatie beschikt op de één of andere manier over strategische informatie, over een stukje van de puzzel. Het gehele sociale systeem bij elkaar brengen zorgt er aldus ook voor dat alle relevante informatie bij elkaar komt, zodat deze puzzel ook in zijn geheel gelegd kan worden. Daarbij gaat het om het zoeken naar overeenkomsten en niet om het aanzetten van verschillen.
<b>Real-time</b>	<i>Laat leren en veranderen samengaan</i> Het gaat om de praktijk van alledag, ongefilterd en door iedereen (participatief en interactief) geanalyseerd in relatie tot de wenselijke toekomst, uitgedrukt in een missie en visie en bijbehorende plannen.
<b>Dialoog</b>	<i>Werk aan eigenaarschap</i> Het betrekken van mensen bij de besluitvorming omtrent het waarom, het wat en het hoe van een veranderproces zorgt ervoor dat ze zich ook eerder zullen inzetten voor de uitvoering ervan.
<b>Visie</b>	<i>Geef focus en bezieling</i> Het lukraak repareren van wat in het verleden mis is gegaan, is hetzelfde als het sturen door de achteruitkijkspiegel. Je weet niet waar je blijft en waar je naartoe gaat. Succesvolle bedrijven slagen erin mensen bij elkaar te brengen rond een gemeenschappelijke identiteit en een gemeenschappelijk gevoel van bestemming.
<b>Systeemafbakening</b>	<i>Bepaal het sociale geheel</i> Effectieve organisatieverandering staat of valt met de juiste interpretatie en vaststelling van de systeemgrenzen. Systeemafbakening overstijgt de formele functie die iemand of iets heeft en wordt bepaald door het te realiseren veranderdoel. Het sociale systeem waarmee wordt gewerkt, is in principe net zo groot als het aantal groepen wier werk wordt beïnvloed door de veranderingen.
<b>Momentum</b>	<i>Houd het juiste tempo</i> Eén ding lijkt wel duidelijk, gras groeit niet harder wanneer je eraan trekt. Het enige advies dat te geven is, is het (leren) luisteren naar de organisatie, het goed interpreteren van signalen, het blijvend bouwen aan een gemeenschappelijk kennissysteem en het blijvend voeren van een dialoog.

Het organiseren van een voortdurende dialoog met het gehele sociale systeem vereist een ondersteunende ‘lerende infrastructuur’, die hoofdzakelijk bestaat uit deelnemers uit datzelfde sociale systeem. Deze infrastructuur zorgt voor het ontwerp van het veranderproces, de verschillende conferentiedesigns van de Large Group Interventions en voortdurend overleg met het management en eventuele adviseurs voor de juiste toepassing van de veranderprincipes uit tabel 8.1.

Doorgaans bestaat een dergelijke infrastructuur uit een of meer ondersteunende teams; ontwerpteam of regiegroep genoemd. Dergelijke ondersteunende teams zijn vaak bepalend voor het succes van het gehele veranderproces, ook omdat zij – in principe – na vertrek van de adviseurs, deze taak overnemen.

Tot de Whole Scale Change-methode behoort een uitgebreid instrumentarium om met grote én kleine groepen participatief en interactief te kunnen veranderen. Large Group Interventions, zoals Appreciative Inquiry, Open Space en World Café behoren tot een ‘familie’ van interventies waarbij niet alleen de methoden of de onderdelen van deze methoden, maar ook de werkvormen onderling uitwisselbaar zijn. Momenteel is er sprake van een ‘familie’ van meer of minder gestandaardiseerde dialogomethoden en conferentieformats. Bekend zijn bijvoorbeeld Real-Time Strategic Change, Future Search, The Conference Model, Search Conference, Simu Real, Participative Design, ICA Strategic Planning Process. De toepassingen van Whole Scale Change en de bijbehorende interventies zijn over het algemeen driedelig: a) strategieontwikkeling en -implementatie, b) herontwerp en ideeën genereren ten behoeve van c) verbetering en innovatie (zie figuur 8.1).

FIGUUR 8.1 *Whole Scale Change*



Whole Scale Change werkt ‘van binnenuit’ en is niet een van buitenaf opgelegde (standaard)oplossing. Het voegt zich als het ware naar de werkelijkheid. Dat wil zeggen dat er in overleg met het cliëntsysteem, met alle direct betrokkenen meervoudig wordt gekeken naar wat de werkelijkheid is. Deze direct betrokkenen kunnen probleemeigenaar zijn of een belang hebben bij het realiseren van het veranderkundige doel, of eenvoudigweg degenen zijn van wie het werk verandert door de veranderingen. Het gaat hier om stakeholders; samen vormen zij het gehele sociale systeem dat op een directe en actieve manier gaat participeren in het veranderproces. De samenstelling ervan is niet gebonden aan bestaande



structuren, maar aan ‘het probleem’, ‘de uitdaging’ of ‘het doel’ en kan dus dwars door deze structuur heen gaan. Daarbij kunnen de bestaande processen, maar ook toekomstige processen of structuren, leidend zijn. Veel hangt dus af van de veranderkundige doel- en vraagstelling.

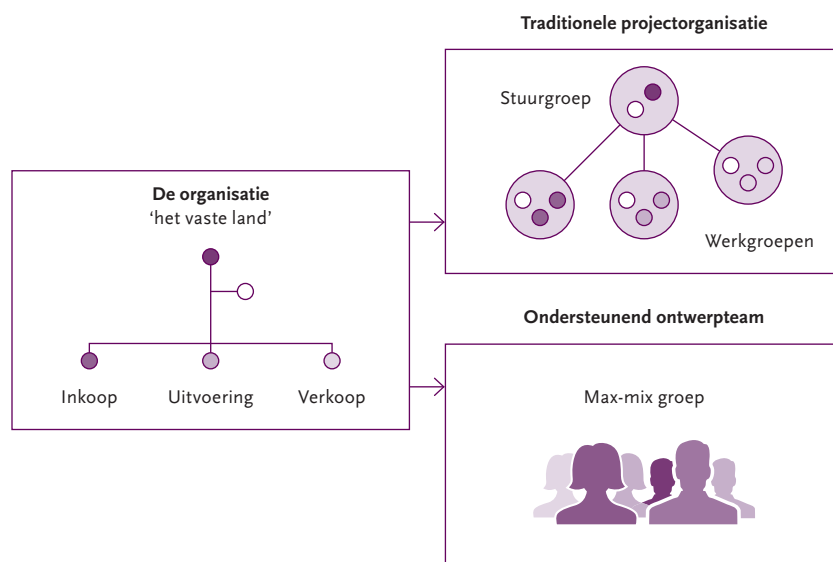
### 8.3 Het belang van groepsoverstijgend veranderen

Organisatieverandering houdt per definitie een proces in dat de grenzen van de eigen groep overstijgt. Veel veranderkundige interventiemethoden zoals trainingen en teambuildingsessies, volgen echter de bestaande structuur van een organisatie: afdelings- en echelonsgewijs. We hebben het dan over een zogenoemde cascadeaanpak. Het idee hierachter is dat als het boven regent, het uiteindelijk onder in de organisatie ook wel nat zal worden. Hoe nat is dan nog maar de vraag. Hoewel de hele organisatie zo uiteindelijk bij het proces wordt betrokken, is de interventie als zodanig hier niet op gericht. Met de eigen afdeling, functionele groep of managementlaag bespreken van wat de problemen zijn, levert doorgaans een bevestiging op van wat men al weet en vaak ook van het eigen gelijk (tenslotte ligt het aan de anderen). De reikwijdte van de interventie zal in dergelijke gevallen nauwelijks de grens van de eigen afdeling, groep of managementlaag overstijgen. In essentie gaat het er daarbij om dat ‘in hokjes denken’ niet wordt doorbroken door te interveniëren binnen hokjes.

Interventies gericht op het individu of op de binnenkant van de groep (intragroep) zijn niet per se gericht op de dynamiek tussen groepen (intergroep), afgezien van het praten over andere groepen die niet aanwezig zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat men het risico loopt dat het bestaande ‘wij/zij’-denken tussen groepen verder wordt versterkt en verder polariseert (Van Nistelrooij, 1998). Oplossingen voor problemen zijn zo adequaat als het blikveld breed is van degenen die ze bedenken. Zolang interventies niet groepsoverstijgend zijn en niet verder reiken dan de grenzen van de eigen groep, zullen oplossingen beperkt blijven tot de werkelijkheidsbeleving én invloedssfeer van die groep. Het heeft weliswaar raakvlakken met wat Argyris (1992) omschrijft als ‘single loop’ leren, maar het gaat er vooral om dat, zoals Benne (1976) het beschrijft, (relevante) zienswijzen van buiten de eigen groep noodzakelijk zijn om die van jezelf bij te stellen. Als we de onderliggende theorieën en assumpties (zie figuur 8.1) van mensen willen veranderen, zoals wordt beoogt met ‘double loop’ leren, dan vraagt dat om een uitwisselingsproces waarbij interne zienswijzen worden geconfronteerd met relevante externe zienswijzen. Edgar Schein (1990, p. 112) is hier zeer stellig over: *‘if we combine insider knowledge with outsider questions, assumptions can be brought to the surface; but the process of inquiry has to be interactive, with the outsider continuing to probe until assumptions have really been teased out and have led to a feeling of greater understanding on the part of both the outsiders and the insiders.’*

De essentie van de achterliggende werkwijze zit hem niet zozeer in de grootte van de groep, als wel in de samenstelling van de groep. Samen vormen deze mensen het reisgezelschap, oftewel het sociale systeem dat nodig is om het veranderdoel te realiseren. Elke bijeenkomst zal qua samenstelling van het geheel, en de afzonderlijke (tafel)groepen die tot dit geheel behoren, een representatie zijn van dat sociale systeem. Een tafelgroep in een typische Large Groep Interventie (LGI) heeft een omvang van 7 à 8 mensen en bestaat uit verschillende stakeholders, waarbij alle tot het sociale systeem behorende perspectieven aan tafel zijn vertegenwoordigd. Een dergelijke tafelgroep kent een maximale mix aan zienswijzen, ervaringen en inzichten, die allemaal even relevant zijn voor het voorliggende veranderkundige vraagstuk. In dergelijke gevallen spreken we ook van een max-mixgroep. Hoeveel van dergelijke groepen er nodig zijn, maakt op zich niet zoveel uit; wel moet er een zekere kritische massa in de zaal zijn van minimaal 40 deelnemers. Maar dit is duidelijk geen wet van Meden en Perzen (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008, p. 197-198). Een systemische samenstelling – ofwel een afspiegeling van het geheel – van elke tafelgroep doorbreekt al snel bestaande, bij de eigen groep horende zienswijzen en stimuleert op een directe wijze de uitwisseling over de grenzen van de bestaande groep heen. In figuur 8.2 is schematisch weergegeven wat de achterliggende logica is bij de samenstelling van een max-mixgroep in vergelijking met die van een traditionele projectorganisatie.

FIGUUR 8.2 *Hoe te komen tot verbetering en innovatie*



Het belang van een systemische, max-mixsamenstelling wordt geïllustreerd in het voorbeeld zoals weergegeven in onderstaand tekstkader.

---

De Oostenrijkse etholoog Konrad Lorenz deed onderzoek naar ‘inprenting’ bij pasgeborenen eenden: hij onderzocht hoe deze jonge dieren zich hechten aan het eerste bewegende voorwerp dat ze zien nadat ze uit het ei zijn gekomen. In een van de experimenten nam Lorenz zelf de plaats in van de moedereend en bootste haar gedrag na. In de tuin van zijn buitenhuis kroop hij op zijn knieën door het gras. Hij maakte achtvormige rondjes, keek steeds over zijn schouder om te kijken of de jonge eenden hem volgden en imiteerde het gekwaak van een moedereend. ‘Ik feliciteerde mezelf met de gehoorzaamheid en de precisie waarmee de jonge eenden achter mij aan kwamen waggelen, toen ik opeens opkeek en zag dat het tuinhok afgezet was met een rij doodsbleke gezichten; een groep toeristen staarde vol afgrijzen in mijn richting. De eendjes waren verborgen in het hoge gras en al wat de toeristen zagen was een volkomen onverklaarbaar, ja zelfs krankzinnig gedrag.’

Bron: Watzlawick, Beavin en Jackson (in Van Nistelrooij en De Wilde, 2008, p. 117).

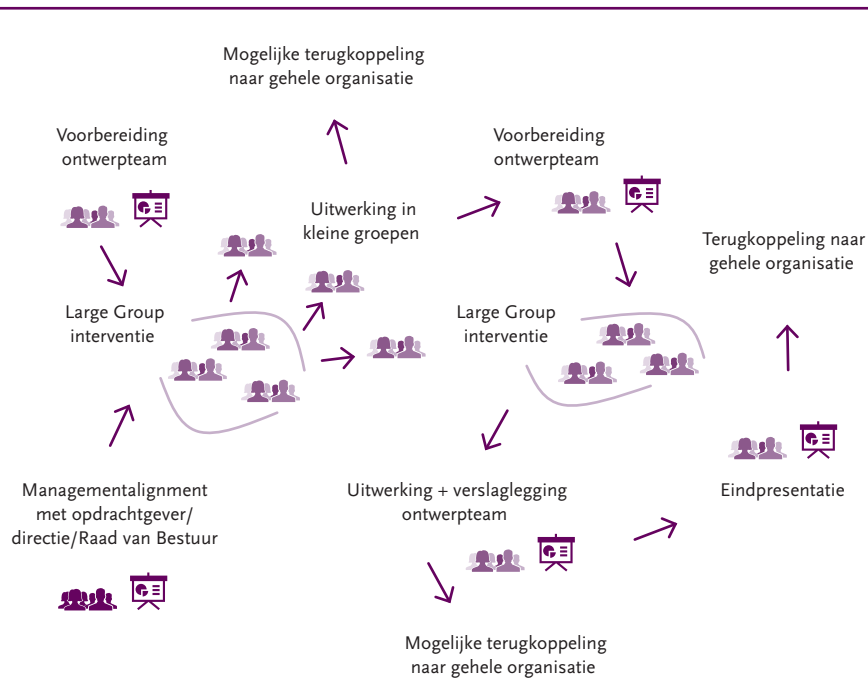
---

Het voorbeeld uit bovenstaand tekstkader illustreert dat het gedrag van een individu en dat van een enkele groep niet wordt verklaard door het te isoleren van de context. Om bepaald weerbarstig of afwijkend gedrag beter te begrijpen is het aan te bevelen om het gedrag te bezien vanuit een bredere en meervoudige context. In het voorbeeld is de context van de toeristen duidelijk eenzijdig en zal het begrip van deze mensen voor het gedrag toenemen als zij in gesprek gaan met Lorenz. Een geschikte context om het gedrag te begrijpen bestaat in dit voorbeeld dus uit de gecombineerde perspectieven van zowel de toeristen als dat van de wetenschapper. Bij de precieze samenstelling en afbakening van dit sociale geheel is het aan te bevelen om ook enkele systeeminzichten te gebruiken, met name als het gaat om onderlinge afhankelijkheden (zie voor voorbeelden hiervan Van Nistelrooij en De Wilde, 2008).

## 8.4 Systemisch kijken vanuit sociale gehelen

Leermomenten op individueel niveau treden op wanneer mensen door reflectie op hun eigen inbreng bepaalde patronen gaan zien en zich meer bewust worden van de effecten daarvan op anderen. Verhoogd bewustzijn ontstaat wanneer de normale gedachtenstroom wordt doorbroken. Dit gebeurt wanneer er ruimte en een nieuwe dynamiek ontstaat doordat we een andere werkelijkheid gewaar worden op het moment dat deze aan het ontstaan is (Van Nistelrooij, 2009, p. 14). Zoals in figuur 8.3 schematisch is weergegeven, begint een dergelijk proces met

een individuele inbreng, waarna er reflectie volgt van de anderen aan de eigen max-mixgroep. Daarna kan het individu via de terugkoppeling naar het in de zaal aanwezige geheel weer een koppeling maken naar de eigen inbreng.

FIGUUR 8.3 *Interventieroute*

Het besef dat er een andere werkelijkheid aan het ontstaan is, valt – om een metafoor van de Nederlands cognitief psycholoog Dijksterhuis (2007, p. 195) te gebruiken – ‘als een rijpe appel in de schoot van het bewustzijn’. Omdat we gaandeweg de uitwisseling zoals die hierboven bedoeld is, beseffen dat onze eigen manier van kijken een van de vele is, gaat het hier niet alleen om individuele, maar ook om collectieve bewustwording. Men leert tot op zekere hoogte zichzelf en de eigen gedragingen te zien met de ogen van de ander – of zoals Senge en collega’s (2006, p. 30) het verwoorden, het laat ‘ons ons’ zien. Wie een dergelijke verschuiving in de werkelijkheidsbeleving meemaakt, weet ook hoe krachtig deze is (Senge et al., 2006). De auteurs geven hiervan een aansprekend voorbeeld dat is overgenomen in onderstaand tekstkader.

---

In samenwerking met een grote Amerikaanse automobielproducent werd gewerkt aan de verbetering van de plannings- en ontwikkelingskosten van nieuwe auto's. De ontwikkeling ervan werd uitgevoerd door een groep ingenieurs die onderverdeeld was in meerdere gespecialiseerde teams, ieder verantwoordelijk voor een bepaald aspect van de ontwikkeling. Bij de bestudering van een door de deelnemers zelf opgestelde systeemkaart (causal loop diagram) werden enkele patronen duidelijk. Wanneer een team werd geconfronteerd met een lastig ontwerpprobleem, hadden ze de keuze om zo snel mogelijk een oplossing – een quick fix – in elkaar te sleutelen of zich te richten op de fundamentele bron van het probleem. Onder tijdsdruk werden quick fixes de norm, mede ook omdat ze deze als team zelfstandig zonder inmenging van andere teams konden uitvoeren. Deze quick fixes losten weliswaar het probleem van het eigen team op, maar zorgden – zo bleek nu – ook voor nieuwe problemen bij de andere teams. Bijvoorbeeld wanneer het GVS-team, verantwoordelijk voor geluid, vibratie en stugheid, een vibratieprobleem oploste door het chassis te versterken, overschreed het daarmee (onbedoeld) de gewichtsnorm van de auto, waarmee ze een probleem creëerde voor het chassisteam. Dit team, verantwoordelijk voor het gewicht van de auto, loste dit op haar beurt weer op door elders gewicht weg te halen en een hogere bandenspanning voor te schrijven. Dit leidde weer tot een probleem bij het GVS-team omdat nu de stugheid van de auto was toegenomen. Volgens een van de begeleiders van de bijeenkomst vond op een gegeven moment een merkbare verschuiving plaats in de zaal. 'Het was alsof plotseling iedereen zag wat ze allen eigenlijk – onbewust – al wisten. Iedereen zag de problemen en iedereen zag ook dat deze problemen veroorzaakt werden door anderen en dat dit bijdroeg aan de verslechtering van de onderlinge relaties. Maar niemand had in de gaten dat ze samen het patroon in stand hielden en hier dus ook zelf verantwoordelijk voor waren. Wellicht het beste geïllustreerd met de uitspraak van een van de deelnemers: 'Oh mijn God, kijk eens wat we onszelf hier aandoen.'

Uit: 'Car Launch' van Roth en Kleiner zoals aangehaald in Senge et al (2006, p. 45-47).

---

Wanneer *zij* vertrekt en *wij* binnenkomt, verandert vaak niet alleen het individuele bewustzijn, maar ontwikkelt zich ook zoiets als een collectief bewustzijn. Als gevolg van het gedeelde inzicht dat elk team niet alleen last had van de gevolgen van de door andere teams veroorzaakte problemen, maar daar zelf ook aan bijdroeg – wat op zich een typisch systemische eigenschap is – ontwikkelde zich nieuwe saamhorigheid die de grenzen van de eigen groep ontsteeg. Een dergelijk vernieuwd en verruimd werkelijkheidsbesef is tevens aanleiding om nieuwe mogelijkheden te zien, die men vooraf niet zag. Een systemische veranderaanpak vereist dat men niet redeneert in termen van bestaande structuren, maar in termen van bestaande wederzijdse afhankelijkheden zoals deze duidelijk worden in onderlinge communicatiepatronen. Dat betekent dat we in de analyse kijken naar de effecten van het eigen gedrag en de reacties daarop, zoals die van belang

zijn binnen de context waarin het plaatsvindt. Dit kan binnen de context van een bepaald werkproces zijn, maar bijvoorbeeld ook binnen de context van twee fuseerende organisaties. Een belangrijke voorwaarde is daarbij wel dat deze context in alle gevallen meer dan één perspectief of gezichtspunt bevat en daarmee dus meervoudig van aard is.






## 8.5 Praktische implicaties

Het bij elkaar komen in een zaal, met collega's van andere afdelingen en andere echelons, je mening uitspreken en die met die van hen vergelijken, werkt doorgaans zeer motiverend. Dat heeft waarschijnlijk iets te maken met het idee dat men gehoord wordt en dat vanwege de gezamenlijkheid in de aanpak men het idee heeft dat men er niet alleen voor staat. Het is weliswaar stimulerend om met elkaar in de zaal te werken aan een gezamenlijke problematiek, maar dat wil niet zeggen dat de eigen inbreng ook geheel vrijblijvend is. Aan te bevelen is om voor het einde van elke bijeenkomst de deelnemers uit te nodigen om de gedeelde oordelen en gedane afspraken ook weer individueel te vertalen naar de eigen dagelijkse realiteit. Veranderen gaat om een proces waarbij een interventie een goede aanzet kan geven, maar waarbij het voor de bestendiging ervan van belang is dat het in de dagelijkse praktijk wordt overgenomen. Het gaat dus niet alleen om het organiseren van een LGI. Het gaat er meer om dat tijdens een LGI de dagelijkse werkelijkheid wordt binnen gehaald en wat misschien nog wel belangrijker is dat de resultaten daarvan in de dagelijkse praktijk worden uitgetoet. Een dergelijk proces kan er uit zien als schematisch weergegeven in figuur 8.3. Kan! Want elk Whole Scale Change proces is weer anders, omdat het zich naar de werkelijkheid van de organisatie voegt.

Figuur 8.3 zegt iets over de te volgen werkwijze – het *hoe* – en niet zozeer over het *wat* – de inhoud. Bij het ontwerpen van een dergelijk proces gaat het in essentie voortdurend om op de juiste momenten de juiste mensen bij elkaar te hebben en deze over de juiste onderwerpen hun zienswijzen, ervaringen en inzichten te laten uitwisselen. De herkenning, maar ook de erkenning groeit wanneer meerdere tafelgroepen onafhankelijk van elkaar met dezelfde interpretaties komen. De procesbegeleiders zijn tijdens de bijeenkomsten gericht op het faciliteren van de doorstroming van betekenissen en het voorkomen van regressie als gevolg van het optreden van disfunctionele groepsprocessen (zie voor een overzicht Van Nistelrooij en De Wilde, 2008, p. 195). Het uitwisselingsproces dat hier wordt bedoeld, is misschien nog wel het beste te vergelijken met de manier waarop kernfysicus David Bohm een dialoog beschrijft. Naast de systemische samenstelling van de groepen, gaat het Bohm vooral om gelijkwaardigheid en wederkerigheid in de uitwisseling zelf. Daarbij is het de bedoeling dat zoveel mogelijk wordt getracht de

persoonlijke inbreng en sociale veiligheid in het proces te borgen. Door de jaren heen zijn daarvoor enkele gedragsregels ontwikkeld – in de literatuur ook wel dialoogregels genoemd – die van toepassing blijken op organisatieveranderprocessen (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008). Deze zijn schematisch weergegeven in figuur 8.4.

FIGUUR 8.4 *Dialoogregels*

- 
- Alle ideeën zijn interessant (valide) 
  - Accepteer verschillen, en zoek naar overeenkomsten
  -  – Probeer elkaar te begrijpen door goed te luisteren en bereek vragen eerst in de eigen groep
  -  – Tafelgroepen werken als teams en bouwen voort op elkaars ideeën
  - De tijd is gegeven 
  - Wissel bij elke activiteit van tafelrol, zodat iedereen aan de beurt komt 

Dialoogregels hebben inhoudelijk geen betrekking op het gespreksonderwerp en gelden meer als richtlijnen hoe met elkaars mening omgegaan dient te worden. Als het gaat om uitwisseling en om gemeenschappelijke beeldvorming, gaat het bijvoorbeeld niet om de beste argumenten en om het overtuigen van het eigen gelijk. Debatteren op basis van argumenten om zodoende een consensus te bereiken, leidt niet per se tot een gemeenschappelijk en meer gedeeld beeld. Het brengt eerder het risico van verdere polarisering met zich mee dan dat het bijdraagt tot een meer verrijkt en gedeeld beeld. Als we iets gemeenschappelijk willen maken, dan wil dat niet zeggen dat bestaande controverses en tegenstellingen moeten worden vermeden of met de mantel der liefde moeten worden bedekt. Het gaat er juist om dat de realiteit en alle voor het veranderproces relevante perspectieven daarop voor iedereen duidelijk worden.

## 8.6 Enkele do's en dont's

Bij de toepassing van LGI blijkt telkens dat er een uitdaging ligt in het overtuigend brengen van het belang van Whole Scale Change als een goed alternatief voor de bestaande manier van kijken en denken over organisaties. Dat men per se in grote groepen zou moeten werken, helpt dan ook niet echt. Er gaan dan te veel kosten voor de baten uit. Het is ook een typische valkuil om te stellen

dat deze veranderkundige benadering alleen maar effect heeft als er qua aantallen voldoende kritische massa in de zaal aanwezig is. Een goed samengestelde dwarsdoorsnede van het sociale systeem in de grootte van twaalf à vijftien man kan wat dat betreft een veel grotere impact hebben. Samen met een op deze manier samengestelde ontwerpgroep werken aan een doorleefde diagnose van het gestelde veranderkundige vraagstuk levert doorgaans niet alleen een verrijkt beeld (inzicht) op, maar ook een gevoel van urgentie om er iets aan te doen (uitzicht). Het werken met een ontwerpgroep is voor deze werkwijze een eerste vereiste en daarmee ook een typische ‘do’ (zie voor een voorbeeld Van Nistelrooij et al., 2004 via [www.avannistelrooij.nl](http://www.avannistelrooij.nl)). Zo zijn er nog enkele meer te benoemen.

### 8.6.1 *Eerste stappen gedurende de LGI – in real time*

Inhoudelijk realiseren grootschalige sessies in eerste instantie niet veel verandering. Een gezamenlijk uitgevoerde diagnose zorgt doorgaans voor een doorbraakmoment waardoor mensen beseffen dat ze de gemeenschappelijke grondslag van het eigen handelen uit het oog zijn verloren. Men ziet dan doorgaans ook in dat de verschillende organisatieonderdelen als losse vliegwielen naast elkaar heen aan het bewegen zijn en dat eigenlijk iedereen vanaf de bühne op elkaar zit te wachten totdat er iets gebeurt. Ondertussen gebeurt er van alles maar heeft niemand het overzicht van wat er nu precies aan het gebeuren is. Het punt is vaak ook dat in dergelijke omstandigheden iedereen qua oplossing wel een stukje van de puzzel heeft en vaak ook verantwoordelijk is voor een deel van het probleem, maar dat ook op dit punt het overzicht simpelweg ontbreekt. Met het besef dat men er niet alleen voor staat, de eigen problematiek niet uniek is en dat men elkaar nodig heeft om de puzzel te leggen en ook een stap verder te zetten, is direct ook de eerste aanzet geleverd om gezamenlijk actie te ondernemen. Je zou kunnen zeggen dat zodra de mensen de bomen én het bos zien, er een gemeenschappelijk referentiekader is ontstaan en daarmee ook een nieuw soort betekenisverband. Een dergelijke aangepaste en meer gedeelde manier van naar de werkelijkheid kijken, levert niet alleen een frisse en andere blik op, maar vormt vaak ook een eerste stap om dingen te veranderen conform de nieuwe werkelijkheidsbeleving. De kunst van het ontwikkelen van een goed draaiboek voor een LGI is dat er in de afsluitende onderdelen ruimte is voor het bepalen wat deze eerste stappen zijn en wie daarvoor verantwoordelijk gehouden kunnen worden.

### 8.6.2 *Conformeringsverschijnselen*

Een dialoog betekent letterlijk doorstroming van betekenissen, die wordt gestimuleerd als de gesprekken gelijkwaardig en wederkerig zijn. Het is beter om het niet te verwarren met discussie of debat. Het gaat namelijk om beeldvorming; niet om oordeelvorming en ook niet om het bereiken van consensus. Werken aan consen-



sus, zoals in het Amerikaanse jurysysteem, is doorgaans een moeizaam proces en een echte energievreter. Het probleem met consensus is wat dat betreft goed verwoord door Salomon Asch, de man van het klassiek geworden sociaal-psychologische ‘lijntjes’experiment: ‘Life in society requires consensus as an indispensable condition. But consensus, to be productive, requires that each individual contribute independently out of his experience and insight. When consensus comes under the dominance of conformity, the social process is polluted and the individual at the same time surrenders the powers on which his functioning as a feeling and thinking being depends.’ (Asch, 1955: 34) Conformeringsverschijnselen zijn eigenlijk inherent aan het werken met groepen. Het gaat erom dat mensen niet het achterste van hun tong laten zien omdat ze niet buiten de groep willen vallen of omdat ze het idee hebben afbreuk te doen aan de saamhorigheid in de groep. Jezelf conformeren aan de gepercipieerde standaard van de groep betekent dat je publiekelijk meegaat zonder dat je er echt achter staat. Wanneer dit tijdens een LGI gebeurt, vindt de procesbegeleider na de desbetreffende LGI de hond in de pot. Conformeringsverschijnselen zijn nooit helemaal uit te sluiten, maar kunnen wel aangepakt worden door een goede tafelsamenstelling, een regelmatige wisseling van tafelsamenstelling en een uitgekende choreografie waarbij wordt gekeken welke samenstelling past bij welke werkgroepvorm en welk inhoudelijk vraagstuk.

### 8.6.3 *Varen onder een valse vlag*

Participatief veranderen is voor veel managers een hachelijke onderneming. Participatie is een containerbegrip waar men van alles onder kan verstaan. Voordat je het weet, ontstaan er verkeerde verwachtingen. In dit opzicht stelt het werken met LGI’s vanuit een Whole Scale Change-paradigma extra eisen aan het procesontwerp, maar vooral ook aan de inzet en specifieke procesvaardigheden van het (top) management. Wanneer het management niet over deze vaardigheden beschikt of onder valse vlag vaart (‘we zeggen dat iedereen mag meepraten maar we doen het om weerstand te voorkomen’), loop je doorgaans al snel het risico dat dit gedurende het proces leidt tot afbreuk van de vertrouwensrelatie met het management (Van Nistelrooij et al., 2010). Het management wil zichzelf graag zien als probleemoplosser, maar is vaak net zoals vele andere stakeholders in de organisatie ook gewoon probleemhebber – en in veel gevallen zelfs probleemveroorzaker. Als stakeholder zijn ze ook deelnemer aan de LGI’s en net zoals elke andere deelnemer min of meer verplicht om aan het gehele programma actief deel te nemen. Dit is iets dat vooraf – tijdens een management(alignment)sessie – duidelijk gemaakt moet worden. Wat in de wandelgangen ook wel verwachtingsmanagement wordt genoemd, gaat dus twee kanten op: wees realistisch naar de medewerkers over de bedoeling, het aantal vrijheidsgraden, maar evenzo naar het management over hun eigen rol en de inbreng die er van hen wordt verwacht.

#### 8.6.4 *Wel of geen speelbal in het politieke krachtenveld?*

Een complicerende politieke context is iets waarmee vooraf in het ontwerp van het veranderingsproces terdege rekening gehouden dient te worden. Participatieve verandertrajecten lopen in dergelijke omstandigheden het gevaar een speelbal te worden van het politieke krachtenveld binnen de organisatie (Van Nistelrooij en Sminia, 2010). Veranderen heeft consequenties voor rollen, posities, status en privileges van mensen en groepen. Het maakt daarbij niet uit of deze consequenties feitelijk waar zijn of enkel bestaan in de perceptie van mensen, het gaat erom dat ze een rol spelen in de werkelijkheidsbeleving van mensen. Dat betekent dat in het draaiboek ruimte opgenomen moet zijn waarin mensen worden gestimuleerd deze beleving met elkaar op een veilige manier te delen. Wat in veel politiek georiënteerde organisaties een welhaast onmogelijke opgave is. Dat dit niet onmogelijk is blijkt uit diverse casebeschrijvingen, zoals in een nog te verschijnen praktijkboek over Whole Scale Change (De Wilde en Van Nistelrooij, in druk). Maar het is inmiddels ook duidelijk dat wanneer deze onderstromen niet worden geëxpliciteerd tijdens een LGI, er ook geen verandering zal optreden. Doorgaans vraagt het om een inventieve ontwerpgroep die niet bang is dingen uit te proberen, maar ook om een opdrachtgever die het belang van dit alles inziet.

### Literatuur

- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Asch, S.E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American* (November), p. 31-35.
- Bateson, G. (1979). *Mind and nature; A necessary unity*. New York: A.P. Dutton.
- Benne, K.D. (1976). The processes of Re-education: an assessment of Kurt Lewin's views. In: W. Bennis, K.D. Benne, R. Chin en K.E. Corey (eds.). *The planning of change* (p. 315-326). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste; Denken met gevoel*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Keeney, B.P. (1983). *Aesthetics of change*. New York: The Guilford Press.
- Lewin, K. en Grabbe, P. (1948). Conduct, knowledge, and acceptance of new values. *Resolving Social conflicts; selected papers on group dynamics* (p. 56-68). New York: Harper & Brothers.
- Nistelrooij, A.T.M. van (1998). Effectief interveniëren met behulp van conferenties: Collectieve cultuurinterventies. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 52 (3), p. 23-47.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2009). Organisatieontwikkeling. Een interactieve insteek. *Leren in organisaties*, 9 (11), p. 12-15.

- Nistelrooij, A.T.M. van, en Wilde, R. de (2008). *Vorbij verandermanagement; Whole Scale Change de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van, en Wilde, R. de (2012). *Praktijkboek Whole Scale Change* (werktitel). Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van, Steltenpohl, E. en Bruin, B. (2010). Participatief veranderen: een praktijkvoorbeeld. *Opleiding & Ontwikkeling; Tijdschrift voor Human Resource Development*, 23 (5), p. 17-22.
- Nistelrooij, A.T.M. van en Sminia, H. (2010). Organisation Development: What's happening?. *Journal of change management*, 10 (4), p. 409-422.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), p. 109-119.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. en Flowers, B. (2006). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- [www.avannistelrooij.nl](http://www.avannistelrooij.nl)

