

18

| Werken met Large Group Interventies

Een sociaal-constructionistische uitwerking

Antonie van Nistelrooij

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 verandering van hoe iemand de wereld om zich heen begrijpt. Daarbij gaat het om een herinterpretatie van de betekenis die we geven aan fenomenen in ons dagelijks leven.

**Als je mensen over de zon hoort praten,
is het net alsof ze echt geloven dat
de zon opkomt en weer ondergaat.**

In dit hoofdstuk vormt deze herinterpretatie het uitgangspunt van systemisch veranderen, dat ten grondslag ligt aan het werken met Large Group Interventies (LGI's). Het gaat daarbij om het systemisch kijken vanuit een context naar het geheel, gericht op het opheffen van eilandvorming, het vergroten van saamhorigheid en het verbeteren van samenwerking binnen dit geheel (Van Nistelrooij, 2017). Dit geheel wordt participatief samengesteld op basis van systemische principes, waarbij niet wordt gekeken naar bestaande structuren, maar naar de relatie die mensen hebben met het veranderdoel.

18.1 De uitdaging van participatief veranderen

Voor een succesvolle vakbond is het tegenwoordig van belang om leden te helpen met het aanbieden van diensten en om hen te activeren om – samen met anderen – de uitdagingen in het werk en met hun werkgever zelf aan te pakken. In het afgelopen decennium heeft een aanhoudende vermindering van het aantal leden binnen de vakbond geleid tot kritische zelfreflectie, aanpassingen van de interne organisatie en het activeren van de eigen medewerkers. Bij dit laatste gaat het vooral om het nemen van de eigen verantwoordelijkheid in het realiseren van de door de vereniging gestelde strategische doelen.

Na enkele jaren werd duidelijk dat de aanwas van nieuwe leden substantieel terugliep en dat bestaande leden de vakbond verlieten. In een van de vakbondsdivisies vormde dit de aanleiding om tijdens verschillende interactieve sessies mogelijke maatregelen te bespreken om de door de directie uitgesproken intenties kracht bij te zetten. De medewerkers, uit verschillende regio's en verschillende lagen en onderdelen van de divisie, maakten duidelijk dat ze zich bewust waren van de urgentie van de situatie en gaven aan daadwerkelijk te willen veranderen. Maar in plaats van de krachten te bundelen en gericht samen te werken, bleven zij vooral hun eigen oplossingen (in de eigen regio of het eigen onderdeel) uitvoeren en die van anderen bediscussiëren. Verder verweten zij het management dat het niet slagvaardig genoeg was in het doorpakken van de besproken oplossingen. Anderzijds verweet het management de medewerkers dat zij een niet-constructieve houding hadden en elk initiatief tot verandering 'saboteerden'. Kortom, er was sprake van een proces van voortslepende inertie, waarin mensen tegelijkertijd gas gaven en op de rem traptten met urgentie en eigenaarschap alom, maar zonder verandering van het geheel. Een proces, waarbij er veel actie was en waarbij iedereen dacht goed bezig te zijn. Maar ondertussen renden mensen, zoals de Red Queen in Lewis Carrolls boek *Alice in Wonderland*, in rondjes zonder ook maar een stap vooruit te komen (Van Nistelrooij & De Caluwé, 2016).

Dit voorbeeld laat zien voor welke uitdaging we staan als we organisatieverandering participatief willen aanpakken. Bij een eerste beschouwing lijkt het erop dat er weinig vertrouwen is, dat mensen ogenschijnlijk onvoldoende worden gestimuleerd om samen te werken en dat er kennelijk iets mis is met de onderlinge communicatie. Ook zou je kunnen zeggen dat oorzaak en gevolgen hier door elkaar heen lijken te lopen, en dat de gevolgen weer de aanleiding zijn voor nieuwe veranderintenties, echter wel zonder dat er iets verandert. Als we bijvoorbeeld het

hardnekkige, op en neer gaande patroon van verwijten zouden proberen te doorbreken door bij een van de partijen een andere voorstelling van zaken te presenteren, is er een gereede kans dat we een reactie krijgen die exemplarisch is voor hoe het systeem zichzelf in stand houdt. Die reactie is niet alleen exemplarisch, maar ook symptomatisch voor wat het (dynamisch) evenwicht, de status quo in stand houdt. Zoals Senge het verwoordt, is 'systeemdenken een discipline in het zien van gehelen, in het kijken naar relaties en patronen' (1994, p. 23). Die discipline komt van pas in een wereld die almaar diverser, veranderlijker en complexer lijkt te worden. Ze maakt het juist makkelijker om diversiteit, paradoxen en complexiteit aan te wenden voor verandering (Van Nistelrooij & De Caluwé, 2016). Wat verandering namelijk vooral complex maakt, is dat wat mensen als verschillend zien vaak toch als geheel moet functioneren. Het zien van het geheel kan handig zijn, maar de directbetrokkenen komen pas in beweging als ze het zelf ook zo ervaren en (gaan) zien.

18.2 Large Group Interventies

IV

Large Group Interventies (LGI's), komen voort uit het Amerikaanse vakgebied *Organization Development* (OD). Als zodanig sluiten ze aan bij een sociaal-constructionistische insteek, Lewins actieonderzoek (Van Nistelrooij & Sminia, 2010) en 'dialogische' organisatieontwikkeling (Bushe & Marshak, 2013, p. 194). LGI's behoren tot een familie van interventies waarbij niet alleen de methoden of de onderdelen daarvan, maar ook de werkvormen onderling uitwisselbaar zijn. In tabel 18.1 zijn ze weergegeven naar de oorspronkelijke toepassing.

TABEL 18.1 VOORBEELDEN VAN LGI'S ONDERVERDEELD NAAR DE OORSPRONKELIJKE TOEPASSING

Voorbeelden van LGI's gericht op strategie- en visieontwikkeling	Voorbeelden van LGI's gericht op procesverbetering en herontwerp	Voorbeelden van LGI's gericht op cultuur, innovatie en samenwerking
The Search Conference Future Search ICA Strategic Planning Process Appreciative Inquiry Summit	The Conference Model Participative Design Real Time Strategic Change	SimuReal Open Space Technology Work Out The World Café America Speaks

Als manier van interveniëren worden LGI's ingezet voor:

- ♦ fusieprocessen,
- ♦ strategische aanpassingen in de keten en netwerksamenwerking,
- ♦ proces- en cultuurverbetering,
- ♦ implementatie van structuur- en kwaliteitsprogramma's (Bunker & Alban, 1997, p. xvi).

Onderzoek en opgetekende ervaringen in de afgelopen twee decennia hebben duidelijk gemaakt dat LGI's vooral bijdragen aan gemeenschapszin, gevoel van eigenaarschap, gedragenheid van besluiten en veranderbereidheid (Van Nistelrooij, 1998; Van Nistelrooij, 2012). Wat

de LGI's kenmerkt, is dat er wordt gewerkt met de *whole system in the room* en dat deelnemers participatief 1) reflecteren op het verleden, 2) het heden verkennen en 3) een *common ground* ontwikkelen op basis waarvan een toekomstscenario en actieplannen kunnen worden ontwikkeld. Hoewel er consensus bestaat over de bijdragen, werkwijzen en historische achtergrond van deze methoden, is er in de internationale literatuur nog redelijk wat te doen over het theoretische fundament en de praktische implicaties ervan (Shmulyian et al., 2010; Bartunek et al., 2011; Van Nistelrooij et al., 2013; Heracleous et al., 2017).

18.3 Een theoretische verkenning

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 polariseert (Van Nistelrooij, 1998). Oplossingen voor problemen zijn zo adequaat als het blikveld van degenen die ze bedenken breed is. Zolang interventies niet groepsoverstijgend zijn en niet verder reiken dan de grenzen van de eigen groep, zullen oplossingen beperkt blijven tot de werkelijkheidsbeleving en invloedssfeer van die groep. Deze interventies hebben weliswaar raakvlakken met wat Argyris (1992) omschrijft als *single-loop* leren, maar het gaat er vooral om dat (relevante) zienswijzen van buiten de eigen groep noodzakelijk zijn om die van jezelf bij te stellen. Als we de onderliggende theorieën en assumpties van mensen willen veranderen, zoals wordt beoogd met *double-loop* leren, dan is een uitwisselingsproces nodig waarbij (intra)zienswijzen worden geconfronteerd met relevante (inter)zienswijzen. Schein is hier 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. (Schein, 1990, p. 112)

Aan de basis van het interveniëren met LGI's ligt de drie-eenheid context, perceptie en interactie (Van Nistelrooij, 2018). De context is de systemisch samengestelde fysieke eenheid en het geheel aan betekenissen die deze eenheid kenmerkt. Perceptie gaat om het toekennen van (een andere) betekenis aan bestaande activiteiten door de uitwisseling (interactie) van verschillende betekenissen van dezelfde activiteiten. 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 Lewin het samen met Grabbe in 1948 formuleerde: 'social action no less than physical action is steered by social perception' (p. 57). Deze stelling geeft het idee weer dat wanneer mensen op een andere manier leren kijken naar hun omgeving, zij daaruit als het ware een andere betekenis kunnen halen en ervaren dat daarmee een belangrijke aanzet is gegeven voor aanpassing van het eigen (sociale) gedrag. Sociale perceptie beïnvloedt onze interactie en daarmee onze (gezamenlijke) betekenisgeving, zoals

deze op haar beurt de context beïnvloedt. Maar het werkt ook vice versa: uit elke andere context komt vaak ook een andere betekenisgeving voort. Willen we rekening houden met deze circulaire samenhang, dan kan het helpen om ook circulair te interveniëren.

Het samenbrengen van mensen – los van de eigen directe werkkring en van de bestaande (hiërarchische) structuur – levert een andere context op. Elkaar spreken in een andere setting levert doorgaans andere gesprekken op. Gezelligheid, inspirerende sprekers en toneelstukjes kunnen veel doen om een bijeenkomst te doen slagen. Maar als we echt tot verandering van de dagelijkse beleving willen komen, kunnen we deze context ook gebruiken om een dialoog met elkaar aan te gaan. Een LGI-bijeenkomst maakt gebruik van een combinatie van werkvormen van diverse LGI's die aansluiten bij het veranderdoel. Een goed voorbereid en doordacht design van bijeenkomsten, met een goede choreografie (wie zit met welk onderwerp bij wie aan tafel) en met bij het gemeenschappelijke thema aansluitende vragen, kan mensen helpen bij het reflecteren op hun beeldvorming, ervaringen en eigen assumpties.

IV

Toegepast op de veranderkundige dynamiek, zoals geschetst in het praktijkvoorbeeld, vestigt dit de aandacht op het idee dat het afbakenen van een sociaal systeem geen vaststaande entiteit oplevert, maar een tijdelijk dynamisch geheel. Daarbij bepaalt het doel niet alleen de samenstelling, maar ook de manier waarop we:

- ♦ onderscheid maken: door het afbakenen van een systeem wordt verschil aangebracht. Er wordt een andere context gecreëerd, van waaruit een ander beeld en een andere betekenis ontstaan met betrekking tot wat mensen in het hier-en-nu aan het doen zijn.
- ♦ kijken naar onderlinge (wederkerige afhankelijke) relaties: dit is een belangrijk hulpmiddel voor op verandering gerichte interventies. Daarmee kunnen we de patronen bespreken die van invloed zijn op het doorbreken van het dynamische evenwicht van het geheel.
- ♦ kijken naar interactieve patronen vanuit het werkelijkheidsperspectief van de directbetrokkenen zelf: dit is te beschouwen als een puzzelstukje in het gezamenlijk verkennen van wat er zich in de beleving van de participanten afspeelt. Daarmee kijken we dus meervoudig naar onze werkelijkheid.

Het afbakenen van het systeem – en daarmee het aanbrengen van onderscheid – kan in het geval van de vakbondscasus op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld door te letten op de afhankelijkheden binnen en tussen regio's of door te kijken naar de diverse onderdelen die samen verantwoordelijk zijn voor het opstellen van cao's. Maar het gaat niet om het versterken van de regio's of om het uitbouwen van de cao's, maar om het veranderen van de manier waarop men met elkaar samenwerkt, om zo beter aan te sluiten bij de wensen van de leden en daarmee iets te doen aan het teruglopende ledenaantal. Kortom, het gaat niet om één of meer aspecten, maar om die aspecten tezamen in hun onderlinge verband.

De vakbondsdivisie is een budgettaire eenheid die verantwoordelijk is voor alle geldstromen in de gehele divisie, inclusief die van de verschillende regio's. De vakbond levert meer diensten dan enkel cao's en het is van belang om deze diensten met elkaar te vergelijken in verband met de veranderende wensen van de leden. Bovendien is de divisie door haar interne organisatie in staat om wat op microniveau gebeurt met individuele leden direct door te vertalen naar wat er op macroniveau met de werkgeversorganisaties en de overheid dient te gebeuren en vice versa. Om deze en andere voordelen goed te benutten, is het zaak dat mensen verder kijken dan alleen de eigen dienst, de eigen regio en de eigen werkeenheid. Bij een serie van eerste kennismakingen bleek al snel dat de relaties binnen bepaalde subeenheden (regio's, onderdelen en afdelingen) sterker waren dan de relaties tussen deze eenheden. Er bleek zelfs sprake van enige polarisering tussen deze subeenheden, uitgedrukt in een 'wij' versus een 'zij' – wat niet bevorderlijk is voor de samenwerking van het geheel.

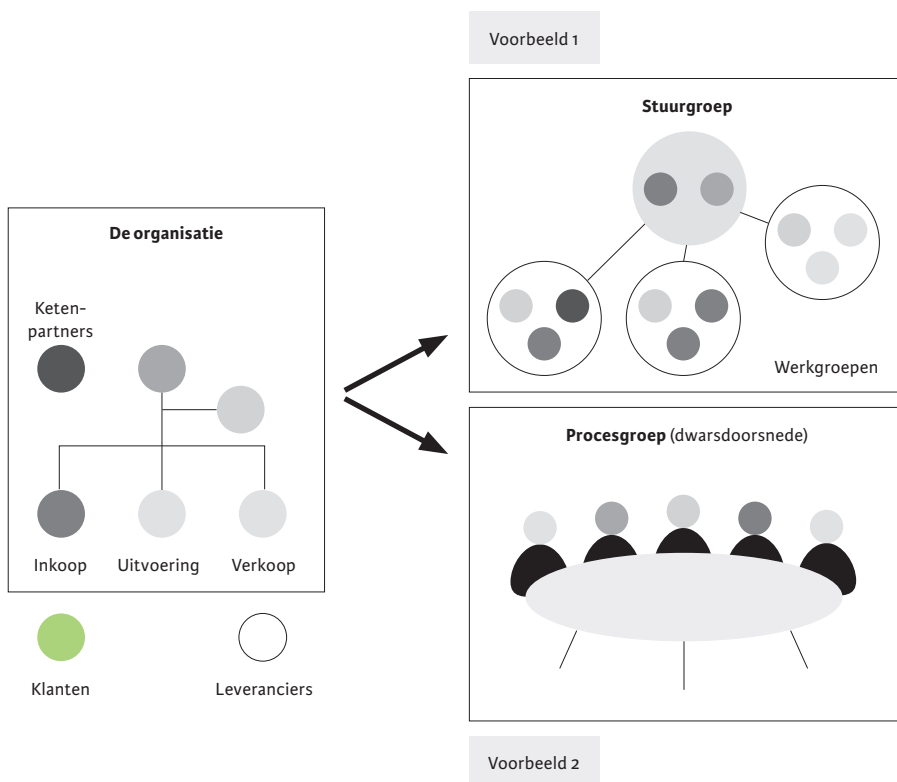
18.4 Een praktische uitwerking

De afzonderlijke elementen van een sociaal systeem (de mensen, hun gedragingen, de inhoudelijke aspecten van datgene wat moet veranderen) zijn hoogstwaarschijnlijk het eerste wat we opmerken en tegelijkertijd het minst bepalend voor het functioneren van het geheel. Het geheel raakt uit zicht als we daar niet dagelijks mee bezig zijn. Als je het geheel al beter zou willen laten functioneren, moet eerst duidelijk zijn waar je dan moet beginnen. Met al die verschillende subgroepen en belangen wordt het idee om in te steken op een beter functionerend geheel al snel een van de vele perspectieven op wat er moet gebeuren – en als zodanig ook snel een onderdeel van dezelfde dynamiek. Bovendien, zoals wel eens vaker het geval is in verpolitieke organisaties, schieten mensen om dingen voor elkaar te krijgen het informele interne lobbycircuit in, uit het zicht, wars van de lijn en het formele gezag. Als je al iets wilt bereiken op het niveau van het gehele sociale systeem, zul je er onder dergelijke omstandigheden in moeten slagen om deze 'hazenpaadjes' en het functioneren daarvan mee te nemen en bespreekbaar te maken. Kortom, een directe interventie met enkel een sessie met een grote groep in een zaal, zonder voorbereiding, zonder uitwerking, zonder terugkoppeling en zonder follow-up keert zich tegen je.

Een LGI-interventie begint klein, met een eerste verkenning van de samenhang tussen het 'wat', het 'waarom' en het 'hoe'. Dat gebeurt eerst samen met een opdrachtgever en daarna, liefst zo snel mogelijk, met een systemisch samengestelde kleine (proces)groep. Hoe deze groep wordt genoemd is niet van belang, zolang het maar geen 'stuurgroep' is, waardoor de mensen zouden kunnen denken dat ze moeten 'sturen'. De essentie van LGI's zit hem niet zozeer in de grootte van de groep, als wel in de samenstelling. Dit geldt voor de samenstelling van de procesgroep, maar ook voor de LGI-bijeenkomsten. Voor een procesgroep zijn tien à vijftien deelnemers optimaal en voor een LGI-bijeenkomst is er een ondergrens van circa veertig deelnemers in verband met de gewenste groepsdynamiek (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 197-198). De

vraag is vooral of de samenstelling van de groep voldoende representatief is. Dit geldt voor het geheel aan deelnemers aan de LGI-bijeenkomst en voor de wijze waarop ze tijdens de bijeenkomst zijn verdeeld over verschillende kringgesprekken, subthema's en tafelgroepen. Een tafelgroep tijdens een typische LGI-bijeenkomst heeft bijvoorbeeld een omvang van zeven à acht mensen, die tezamen ook weer representatief zijn voor het geheel aan perspectieven in de zaal. Een dergelijke tafelgroep kent een maximale mix aan zienswijzen, ervaringen en inzichten, die allemaal even relevant zijn voor het voorliggende veranderkundige vraagstuk. In figuur 18.1 is, in vergelijking met die van een traditionele projectorganisatie, schematisch weergegeven wat de achterliggende logica is bij de samenstelling van de voorbereidende procesgroep en de tafelgroepen tijdens een LGI-bijeenkomst.

FIGUUR 18.1 DE SAMENSTELLING VAN EEN PROCESGROEP EN VAN DE TAFELGROEPEN TIJDENS EEN LGI-BIJEENKOMST



De eerste verkenningen in een procesgroep zijn belangrijk voor de precieze opdrachtformulering, de realiteitswaarde van het gestelde veranderdoel en de affectieve betrokkenheid van de deelnemers. Deze gesprekken kennen geen handleiding, maar je zou kunnen zeggen dat het hier gaat om het komen tot een *affirmative topic* uit de AI-summit (Tjepkema et al., 2016). Ook

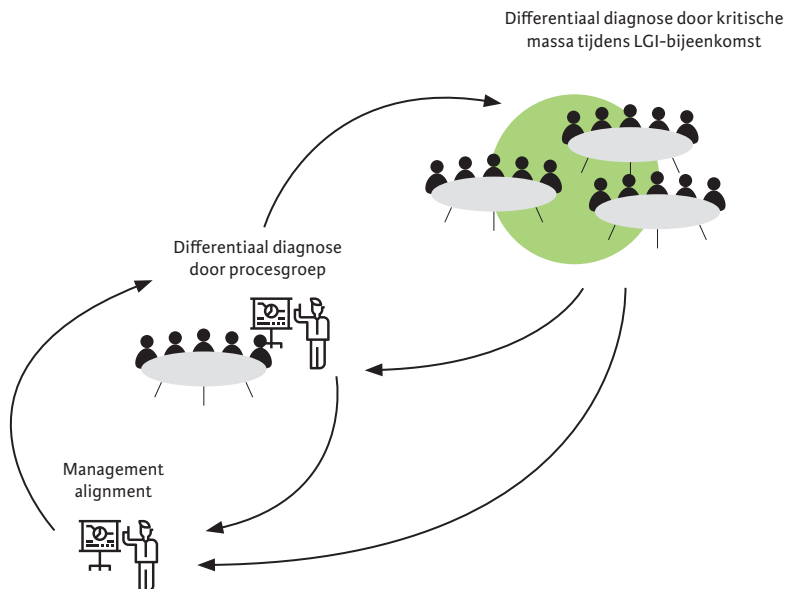
in de andere LGI's wordt uitgegaan van deze manier van werken, die ook wel *scoping* wordt genoemd (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008). In tabel 18.2 worden de diverse activiteiten beschreven, waarbij het niet om de volgorde gaat, maar om hun onderlinge samenhang, aansluitend bij wat deelnemers zelf inbrengen.

TABEL 18.2 DE ONDERDELEN IN HET IDENTIFICEREN VAN EEN SOCIAAL GEHEEL WAARMEE EERSTE STAPPEN WORDEN GEZET

Doel (waarvoor?) Definieer wat de doelstelling is	Definieer de gerelateerde problemen en uitdagingen: waar willen we vanaf (<i>push</i>) en wat willen we verwezenlijken (<i>pull</i>)?
Actoren (wie?) Definieer de individuen en groepen met een belang bij het realiseren van het doel (de stakeholders)	Welke personen of groepen hebben een belang bij het realiseren van deze doelstellingen en welke hebben we nodig voor het veranderen van de status quo?
Differentiële diagnose (wat?) Definieer de huidige realiteit in het hier-en-nu, meervoudig vanuit verschillende perspectieven	Wat zijn de problematische vraagstukken, wat zijn de (symptomatische) gedragingen die deze in stand houden en wat zijn de (symptomatische) gedragingen die ze proberen op te lossen? Hoe verhouden ze zich tot elkaar met betrekking tot de verschillende werkelijkheidspectieven van alle directbetrokkenen?
Eerste stappen (hoe?) Recursieve activiteiten die het hiervoor genoemde herhaaldelijk valideren	Stel een groep samen die alle in het systeem aanwezige perspectieven representeert, valideer dit samen met de aanwezigen en formuleer een richtinggevende vraag die het waarvoor, het wie en het wat samenbrengt

De in tabel 18.2 beschreven activiteiten blijven net zo lang terugkomen totdat er een *affirmative topic* of een voldoende richtinggevende vraag is die voor alle deelnemers duidelijk is. Soms duurt dit wat langer, maar meestal lukt het in twee tot drie bijeenkomsten van twee uur. Naast een aan het veranderdoel gekoppelde richtinggevende vraag hebben we dan ook duidelijkheid over wat we gaan opleveren, de gewenste reikwijdte (scope) en wie deelnemen. Het proces als zodanig is wellicht het best te vergelijken met wat in de medische wetenschappen een 'multidisciplinair overleg' wordt genoemd, waarbij een bepaalde gevarieerde groep directbetrokkenen zijn expertise inbrengt om tot een zo realistisch mogelijk beeld te komen van wat er gebeurt en wat er moet gaan gebeuren. Een dergelijk proces is niet lineair – een rechte (en kortst mogelijke) weg van A naar B – maar vol met feedforward- en feedbacklusen. Als zodanig is systemisch interveniëren als proces eerder iteratief en circulair. De kleinst deelbare modulaire proceseenheid waarmee wordt gewerkt om tot een goede verbinding tussen de verschillende onderdelen en het individu en het geheel te komen, is weergegeven in figuur 18.2.

FIGUUR 18.2 KLEINST DEELBARE MODULAIRE PROCESEENHEID VAN EEN LGI-PROCES



De procesgroep verkent en valideert de opdracht en koppelt beelden, verwachtingen, correcties en aanvullingen terug naar de opdrachtgever/het management. Dit vormt het ‘hart’ van een LGI-proces. Deze onderste circulaire beweging draagt bij tot wat ook wel *management alignment* wordt genoemd (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008), gericht op het uitlijnen van de verwachtingen, beelden en assumpties over het proces en de uitkomsten ervan. De bovenste circulaire beweging in figuur 18.2 betreft de voorbereiding van de LGI-bijeenkomst, de verwerking van de uitkomsten en de terugkoppeling ervan naar het management en de gehele organisatie.

18.5 Aandacht voor enkele praktische implicaties

Het werken met een procesgroep is een belangrijke voorwaarde voor het succes van LGI's. Zonder procesgroep is er in feite ook geen sprake meer van een Whole-Scale-Change-interventie, omdat zonder validering door een meervoudig samengestelde groep het perspectief van opdrachtgever/management/directie overheerst – wat per definitie een verarming van de werkelijkheid betekent zoals die door alle relevante partijen wordt ervaren. In feite gaat het juist daarom: voorkomen dat er een te eendimensionaal beeld ontstaat van wat er moet gebeuren en waarin mensen zich niet herkennen. Een dergelijke verarming is een echte valkuil in een LGI-proces. Als in een bijeenkomst mensen hun mond houden en hun perspectief niet inbrengen, mis je niet alleen het desbetreffende werkelijkheidsperspectief, maar ook de betrokkenheid

van deze mensen en de groep die hun perspectief. Dit is kortom een belangrijk afbreukrisico, dat vraagt om specifieke aandacht.

Het gaat om de bomen én het bos

Een gezamenlijk uitgevoerde differentiaaldiagnose zorgt doorgaans voor een aha-erlebnis, een moment van scherp gezamenlijk inzicht dat wellicht te vergelijken is met de in het begin van dit hoofdstuk besproken 'plotselinge' bewustwording dat de zon dus niet 'opkomt'. Tijdens zo'n moment beseffen we plots wat we elkaar eigenlijk aan het aandoen zijn en stellen we verschrikt vast dat we klaarblijkelijk de gemeenschappelijke grondslag van het eigen handelen uit het oog zijn verloren. Het punt is vaak ook dat we onder 'complexe' omstandigheden allemaal wel over een stukje van de puzzel beschikken, maar dat het ons simpelweg ontbreekt aan overzicht om ook daadwerkelijk de puzzel te kunnen leggen. Met het besef dat men er niet alleen voor staat, dat de eigen problematiek niet uniek is en dat men elkaar nodig heeft om de puzzel te leggen en een stap verder te zetten, ontstaat een gezamenlijk perspectief op wat er gedaan moet worden. Je zou kunnen zeggen dat zodra de mensen de bomen én het bos zien, er een gemeenschappelijk referentiekader is ontstaan en daarmee een nieuw soort betekenisverband.

Varen onder een valse vlag

Participatief veranderen is vanwege 'het gedoe' dat ermee gepaard gaat voor veel managers een uitdaging. Het management wil zichzelf graag zien als probleemoplosser, maar is vaak, net zoals vele andere stakeholders in de organisatie, ook gewoon probleem eigenaar. Als een van de stakeholders neemt het management deel aan de LGI-bijeenkomsten, met net zoals iedere andere deelnemer een eigen puzzelstukje dat moet worden ingebracht op een gelijkwaardige, open en wederkerige manier. En dit laatste valt niet altijd mee, als je daarnaast ook wordt geacht knopen door te hakken en beslissingen te nemen. Het helpt te weten dat er (daarmee) meerdere rollen zijn die elkaar niet in de weg hoeven te zitten. Hier staat tegenover dat rolonduidelijkheid en gebrek aan rolvastheid inderdaad leiden tot 'gedoe'. Het voorkomen daarvan begint vaak aan de voorkant van het proces, daar waar de management alignment start. Een goede vraag in dit kader kan zijn: wat verstaan we eigenlijk onder participatie en waarom vinden we het belangrijk om de verandering participatief door te voeren? Participatie is een containerbegrip en het is verbazend om te zien hoeveel verschillende aannames mensen bij dit begrip hebben. Duidelijkheid hierover helpt om te weten waar we aan toe zijn en wat de kaders, oftewel de grenzen van het speelveld zijn. Participatief veranderen schept verwachtingen en het helpt om te zeggen wat je doet en vervolgens te doen wat je zegt. Schijnparticipatie (varen onder valse vlag), praten over dingen die er niet toe doen en mensen enthousiast maken en vervolgens niets doen met de uitkomsten, werken allemaal als een boemerang, geven aanleiding tot Poolse landdagen en doen afbreuk aan de vertrouwensrelatie tussen de deelnemers. Geef vooraf vooral uitzicht (wat gaan we doen), maak duidelijk wat het speelveld is en wees realistisch over wat er met de uitkomsten wordt gedaan.

Gelijkwaardig speelveld

De bijeenkomsten met de procesgroep helpen de deelnemers aan te sluiten bij elkaars werkelijkheidsbeleving. Het draaiboek voor de LGI-bijeenkomsten vormt hiervan een weerslag en wordt door de begeleider na elke bijeenkomst aangepast en als input gebruikt voor de volgende bijeenkomst. De bijeenkomsten met de procesgroep zijn dus meer dan enkel ophaalsessies en zijn vooral succesvol als de deelnemers en begeleiders erin slagen hun informatie en interpretaties open met elkaar te delen. Deze bijeenkomsten zijn een doorlopend uitwisselingsproces, gericht op het bereiken van een gemeenschappelijke beeldvorming van wat er allemaal op dat moment gebeurt en moet gebeuren. De LGI-bijeenkomst is een herhaling van dit proces, maar dan op een grotere schaal en vaak in een korter tijdsbestek. Mensen met een hogere positie en/of een hogere opleiding zijn wellicht meer gewend om hun perspectief verbaal kracht bij te zetten. Om te voorkomen dat dit perspectief gaat domineren in een procesgroep is het aan de begeleider om dit weer terug te brengen tot wat het is: een van de aanwezige perspectieven, niet meer en niet minder belangrijk dan die van de andere deelnemers. Het wil nog wel eens voorkomen dat tijdens een bijeenkomst met de procesgroep het speelveld te beperkt is voor een goede uitvoering van de opdracht. Het kan juist daarom handig zijn om iemand van het management in de procesgroep te hebben om aan te geven waarom het vooraf bedachte speelveld van belang is.

IV

Als we iets gemeenschappelijk willen maken, dan wil dat niet zeggen dat bestaande controverses en tegenstellingen moeten worden vermeden. Het gaat er juist om dat de realiteit en alle voor het veranderproces relevante perspectieven daarop voor iedereen duidelijk worden. Het is tenslotte handiger dat dergelijke zaken in de procesgroep boven water komen dan tijdens een LGI-bijeenkomst.

Consensus en conformering

Werken aan consensus, zoals in het Amerikaanse jurysysteem, is doorgaans een moeizaam proces en een echte energievreter. Het probleem met consensus is goed verwoord door Salomon Asch, de man van het klassiek geworden sociaal psychologische 'lijntjesexperiment':

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, p. 34)

Dit conformeringseffect is eigenlijk inherent aan het werken met groepen. Typische voorbeelden hiervan zijn groupthink en de *Abilene paradox* (Van Nistelrooij, 2018). In een kleine groep gaat het om het voorkómen hiervan, om deelnemers de mogelijkheid te geven om hun perspectief te delen en zorgen dat ze zich niet buiten de groep plaatsen of buiten de groep vallen – om wat voor reden dan ook. Ook tijdens de LGI-bijeenkomsten zijn conformeringsverschijnselen nooit helemaal uit te sluiten (zie voor een overzicht Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 195),

maar ze kunnen wel aangepakt worden door een goede (gemixte) tafelsamenstelling, een met elke activiteit wisselende rolverdeling aan de tafels en een uitgekniende choreografie qua activiteiten en werkvormen gedurende de bijeenkomst.

18.6 Werken met LGI's in een notendop

Als je op basis van het voorgaande wilt interveniëren, doorloop je een bepaald proces bestaande uit de volgende activiteiten.

- ♦ Probeer in de eerste contacten door te vragen naar het wat, het waarom en het wie, probeer deze in onderlinge samenhang te zien en doe een eerste voorstel voor een systeemafbakening.
- ♦ Organiseer op basis hiervan een eerste bijeenkomst met een procesgroep (ontwerp-, regiegroep) en verken met elkaar of, gezien het veranderdoel, de juiste mensen aanwezig zijn en of er nog mensen (perspectieven) worden gemist. Valideer vanuit meerdere invalshoeken het doel, de scope en het speelveld en koppel terug naar de opdrachtgever.
- ♦ Indien wordt besloten een eerste LGI-bijeenkomst te organiseren, dan wordt voor de tweede bijeenkomst met de procesgroep een eerste versie van het draaiboek voorgelegd, verrijkt en aangevuld. Kijk of de verwachtingen kloppen met wat het draaiboek gaat leveren, en schakel desnoods tussentijds met het management. Verzend de uitnodigingen, zorg voor tafelschikkingen en plan de follow-up voor na de LGI-bijeenkomst.
- ♦ De uitkomsten van de gesprekken aan de tafelgroepen tijdens de LGI-bijeenkomsten worden op flappen geschreven die na de bijeenkomst door de procesgroep worden uitgewerkt. Een procesgroep zorgt voor een meervoudige interpretatie van de resultaten en voor een zorgvuldige terugkoppeling naar alle deelnemers.
- ♦ Op basis van de terugkoppeling kan besloten worden om aan een nieuwe module te beginnen (zoals weergegeven in figuur 18.2), met een nieuwe opdracht, een anders samengestelde procesgroep en een nieuwe richtinggevende vraag – waarmee het hele proces zich herhaalt.

Literatuur

- ♦ Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.
- ♦ Asch, S.E. (1955). 'Opinions and Social Pressure'. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- ♦ Bartunek, J.M., J. Balogun & B. Do (2011). 'Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully'. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1-52.
- ♦ Bunker, B.B. & B.T. Alban (1997). *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ♦ Bushe, G.R. & R.J. Marshak (2013). 'Dialogic Organization Development'. In B.B. Jones & M.B. Brazzel (red.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices and Perspectives* (pp. 193-211). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- ◆ Heracleous, L., J. Gößwein & P. Beaudette (2017). 'Open Strategy-making at the Wikimedia Foundation: A Dialogic Perspective'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 5-35.
- ◆ Lewin, K. & P. Grabbe (1948). 'Conduct, Knowledge, and Acceptance of New Values'. In G.W. Lewin (red.), *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* (pp. 56-68). New York City, NY: Harper & Row.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van (1998). 'Effectief interveniëren met behulp van conferenties: Collectieve cultuurinterventies'. *M&O*, 52(3), 23-47.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van (2012). 'Whole Scale Change: De pragmatische implicaties van het veranderen vanuit een systemisch paradigma'. In R. de Wilde & A.T.M. van Nistelrooij (red.), *Praktijkboek Large Scale Intervention* (pp. 37-62). Deventer: Kluwer.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van (2017). 'Het structuurtaboe'. In B. van der Steen, M. Moor, A. van Nistelrooij, M. van Ooijen, T. Homan, M. Kuhlmann & A. Goethart (red.), *Imperfecte adviseur* (pp. 37-60). Utrecht: Kessels & Smit.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van (2018). *Embracing Change*. Amsterdam: VU press
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van & L. de Caluwé (2016). 'Why Is That We Know We Have to – Or Want to – Change, But Find Ourselves Moving Around in Circles?' *Journal of management Inquiry*, 25(2), 153-167.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van, E. van der Fluit, & R. de Wilde (2013). 'The Paradox of Programmed Dialogue in Large Group Interventions: A Social Constructionist Perspective'. *Challenging Organisations and Society*, 2(2), 405-420.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van & H. Sminia (2010). 'Organisation Development: What's Happening?' *Journal of Change Management*, 10(4), 409-422.
- ◆ Nistelrooij, A.T.M. van & R. de Wilde (2008). *Voorbij verandermanagement: Whole Scale Change de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- ◆ Schein, E.H. (1990). 'Organizational Culture'. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- ◆ Shmulyian, S., B. Bateman, R. Philpott & N. Gulri (2010). 'Art or Artist? An Analysis of Eight Large-group Methods for Driving Large-scale Change'. In R. Woodman, W. Pasmore & A. Shani (red.), *Research in Organizational Change and Development* (vol. 18) (pp. 183-231). Bingley: Emerald.
- ◆ Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). *Waarderend veranderen: Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.