

Allemaal het bos



Communicatie bij grote verandertrajecten betekent vaak informatie verstrekken over de verandering in kwestie. Maar communicatie kan ook worden ingezet als instrument van de verandering. Bijvoorbeeld in de vorm van Large Group Interventions: een participatieve en interactieve methode voor het creëren van een organisatiebrede dialoog.

Voor veel communicatieprofessionals is de dialoog de meest zuivere en ideale vorm van communicatie. Tegelijkertijd is de dialoog een van de lastigste vormen om te realiseren. Want is het mogelijk om met de hele organisatie een dialoog aan te gaan? We leven in een samenleving waarin het zo gebruikelijk is om in *discussie* te gaan, dat de waarde van een echte *dialoog* vaak niet bekend is. Discussiëren is beïnvloeden, gelijk krijgen en winnen ten koste van een ander. Bij dialoog gaat het om de vraag of je elkaar werkelijk hebt begrepen en ‘verstaan’, het vinden van gezamenlijkheid (‘common ground’) in

analyse en oplossingen. In de praktijk blijkt het inderdaad zeer lastig om een organisatiebrede dialoog te voeren, waarin verschillende invalshoeken naast elkaar worden geplaatst, alle meningen worden gehonoreerd en alle mogelijkheden worden onderzocht. In sommige organisaties zal dit niet haalbaar zijn, vanwege een te grote invloed vanuit de politieke onderstroom. Maar in een hiërarchische organisatie kan de dialoog juist een katalysator zijn voor een volgende stap in de organisatieontwikkeling. Belangrijk bij het creëren van een organisatiebrede dialoog is het bewust kiezen en communiceren van de gewenste participatiegraad. Er zijn

drie niveaus. Het startniveau van participatie is *meedenken*. Hier wordt actief gebruikgemaakt van alle binnen de organisatie aanwezige kennis. Bij *meebeslissen* is het aan de deelnemers mede te bepalen welke uitkomsten gevolgd gaan worden. *Meecreëren* is de hoogste graad van participatie, waarbij door de deelnemers alle ruimte wordt geboden om (binnen ruime kaders) aan zaken een eigen invulling te geven. Het management zal van tevoren duidelijk moeten aangeven wat de participatiegraad is. Het dient zich vooraf ook te committeren aan de uitkomsten van de sessie. Daarbij geldt het uitgangspunt dat het management bereid



FOTO: STONE

is aan te geven dat er, gegeven de gekozen participatie, geen foute uitkomsten mogelijk zijn.

In het aangeven van de participatiegraad wordt het *commitment* van het management zichtbaar om zaken over te laten aan de deelnemers van de sessie. Het goed managen van de verwachtingen van de participatie is cruciaal voor de geloofwaardigheid. Hoe hoger de participatiegraad, hoe groter de vrijheid invulling te geven de uitkomsten. Mocht het management de uitkomsten toch niet willen of kunnen overnemen, dan zal die keuze bijzonder helder onderbouwd moeten worden.

Large Group Interventions (LGI):

- in relatief korte tijd grote groepen (enkele tientallen tot soms wel enkele honderden mensen) gelijktijdig laten participeren in een vraagstuk of verandering;
- deelnemers inzicht laten krijgen in de impact van hun rol, besluiten en handelingen op de organisatie en haar omgeving;
- komen tot thema's en een koers voor doelgerichte, uitgelijnde en op elkaar afgestemde acties.

LGI is een effectief veranderinstrument bij:

- weinig verbinding tussen onderdelen (eilandjes en muurtjes);
- weinig verantwoordelijkheid (woorden, geen daden);
- weinig overzicht door complexiteit;
- onbegrip tussen mensen en afdelingen;
- weinig draagvlak voor veranderingen.

In een participatieve aanpak blijft het de taak van het management om condities te creëren en kaders te stellen die bepalend zijn voor de koers van de onderneming. De vrijheidsgraden die het management de medewerkers geeft, kunnen variëren van het strategische niveau van visievorming, waarbij alles openstaat, tot het operationele niveau van actieplannen, waarbij visie, strategie en aanpak al vastliggen. In alle gevallen is dit voor veel (top)managers een lastige stap. Het vermogen tot loslaten is echt er voorwaarde voor een participatieve aanpak.

Aanpak: inrichten traject

LGI is een participatieve en interactieve methode om grote groepen medewerkers te betrekken bij een dialoog over een vraagstuk of verandering, door het organiseren van grootschalige bijeenkomsten of events. De kracht van de aanpak schuilt in het afspreken van een traject met minstens twee of meer events, waarbij tussendoor in een kleinere werkgroep (het ontwikkelteam) wordt gewerkt aan de uitwerking, inbedding en voorbereiding van het volgende event. Het feit dat iedereen reeds op de hoogte is van het volgende event creëert een spanning die ten goede komt aan het resultaat. Enige flexibiliteit in de verwachtingen omtrent de te behalen resultaten is op z'n plaats, omdat dankzij voortschrijdend inzicht kan worden ingespeeld

op de ontwikkelingen. De mijlpaal van het volgende event zet enige (positieve) druk op het behalen van resultaten. De periode tussen twee events is een aantal maanden en is afhankelijk van het soort verandering dat men nastreeft. Bij kortetermijnveranderingen op het gebied van organisatie, besturing, strategieontwikkeling e.d. zal de termijn korter kunnen zijn dan bij veranderingen op het gebied van cultuur, manieren van werken, fusie en integratie van organisatieonderdelen e.d.

Verder zal van tevoren duidelijk bekend moeten worden gemaakt, hoe er met de resultaten van het event wordt omgegaan en hoe deze inbedding in het ontwikkelingsproces en de organisatie krijgen.

Communicatie en monitoring

De kern van een LGI, de toepassing van de dialoog als veranderinstrument, zien wij als een vorm van communicatie. Daarnaast zal communicatie een belangrijke rol spelen als informatieverstrekker over de werkwijze, doelen en opzet. Deze communicatie over LGI is voorwaardenscheppend voor een goed verloop: zorgen voor een juiste beeldvorming van de noodzaak, van de wijze waarop het traject is vormgegeven en van het gewenste eindresultaat. Communicatie bevordert daarmee de acceptatie van de noodzaak van de interventie, en van de gekozen aanpak, en kan zo bijdra-

Future Search, casus

Ruim zestig mensen zijn bijeengekomen in een conferentieoord: een dwarsdoorsnede van de interne en externe stakeholders van een zakelijke dienstverleningsorganisatie. In tweeëneenhalve dag wordt een visie ontwikkeld voor het toekomstige beleid en voor de structuur van de organisatie. De urgentie is groot, vanwege de druk op de markt en de toenemende internationalisatie. De Search start op dag één aan de hand van een terugblik op de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. Grote vellen papier met een tijdsbalk bedekken een lange muur. Drie banen staan voor de geschiedenis op respectievelijk het niveau van de organisatie, de maatschappij en het individu. De deelnemers wordt gevraagd om op deze balken aan te geven in welke groepsvormen ze op verschillende momenten van de tijdsbalk gefunctioneerd hebben. Er ontstaat een prachtig beeld van de geschiedenis van de organisatie, die in een maatschappelijke en persoonlijke

context begrijpelijk wordt: natuurlijk ontstonden er zelfsturende teams toen actiegroepen en woongroepen het leven buiten bepaalden! De avond wordt gevuld met bijdragen van stakeholders over hoe zij de organisatie ervaren. De conclusies worden aan de hand van een **mindmap** getrokken: waar mogelijk wordt naar **common ground** gezocht. De tweede dag staat in het teken van de nadere analyse. Stakeholders werken op die dag intensief samen en werken de thema's van de vorige dag uit. Er volgen geanimeerde presentaties en discussies. Het gevoel van saamhorigheid is groot. De dag sluit af in een uitgelaten sfeer, met een virtuele bus-tocht over de campus van de organisatie in 2025 en een expositie van krantenkoppen over het bedrijf in datzelfde jaar. Op de laatste dag worden concrete acties voor de korte en middellange termijn benoemd. Deelnemers committeren zich vrijwillig aan bepaalde acties: de basis voor de toekomst is gelegd.

gen aan de medewerking uit de organisatie aan het traject. Het niet of in een laat stadium communiceren over doel en aanpak geeft voeding aan weerstand en speculaties over de interventie. Zo kan bij verschillende groepen in de organisatie een totaal ander beeld ontstaan over het hoe en waarom. De communicatie vraagt daarbij, net als het gehele traject, om een heldere regie, waarbij voortdurend wordt gemonitord hoe de verschillende groepen naar het traject kijken en of zij het juiste beeld ontwikkelen over doel en aanpak, en hun specifieke rol.

Hoe werkt een event?

Er zijn verschillende werkvormen en methodes mogelijk. In het ontwikkelteam zal op basis van relevante thema's en gevoel voor wat past bij de organisatie de afweging gemaakt worden welke werkvormen en methodes passend zijn. Er zijn grofweg drie hoofdvormen van events (Peggy Holman en Tom Devane):

1. Planning events

Dit zijn events die leiden tot een (nieuwe) koers, met de daarbij behorende acties. Een voorbeeld is de *Future Search*. In de *Future Search* worden verleden/heden/toekomst in woord en beeld geschetst. Het gezamenlijk in

beeld brengen van het verleden, heden en toekomst (ontwikkelingen in de omgeving en organisatie) draagt bij aan het begrip en inzicht van de betrokkenen in hun eigen situatie en in die van anderen.

2. Structurering events

Dit zijn events waarbij nieuwe structuren worden gecreëerd om het werk te doen en waarbij de werkrelaties wor-

den ge(her)definieerd. Een voorbeeld is het in Japan ontwikkelde Gemba Kaizen. Bij Gemba Kaizen wordt gebruikgemaakt van de filosofie van continue verbetering en innovatie, met uitgangspunten zoals:

- alle werk kan altijd beter;
- alle werkprocessen bevatten 'verspilling';
- verminderen of elimineren van de verspilling (o.a. op het gebied van voorraad, medewerkers, kwaliteit) creëert toegevoegde waarde voor de klant.

3. Multi purpose events

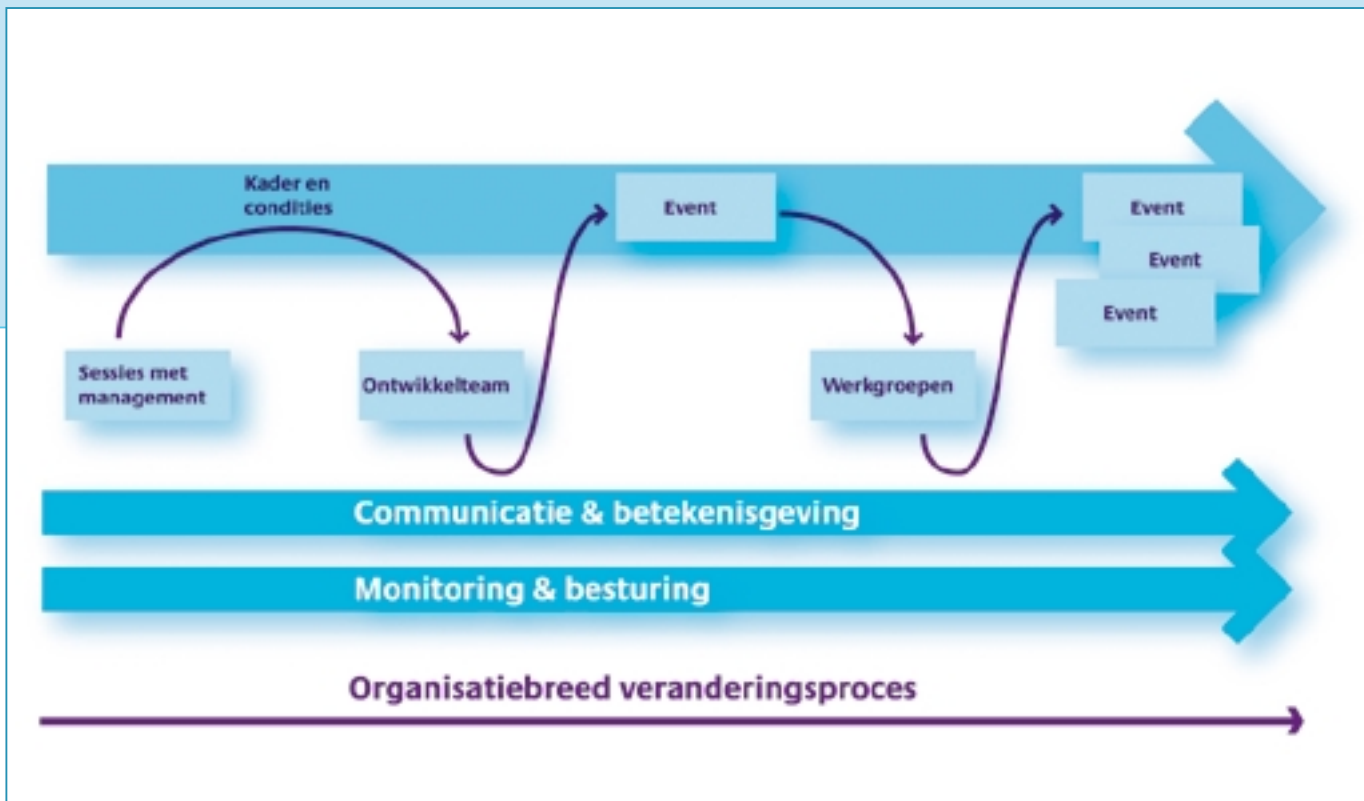
Voorbeelden:

Open Space: een gestructureerde werkvorm waarbij het centrale thema leidt tot een vrije dialoog. De opbrengsten in termen van verantwoordelijkheid en actie zijn groot.

Real Time Strategic Change: na gezamenlijk een gewenste toekomst te hebben gedefinieerd, worden acties in kaart gebracht die bijdragen aan het bereiken van deze gewenste toekomst.

‘Niet communiceren over het doel van de interventie geeft voeding aan speculaties’

De bijeenkomsten kunnen worden ondersteund door niet-mentale werkvormen, zoals een cartoonist of verschillende theatervormen, die de beeldvorming en uitwisseling van gedachten vergemakkelijken. Humor maakt het bovendien mogelijk dingen te laten zien en bespreekbaar te maken. Daarnaast zijn er werkvormen die juist de onderlinge binding of samenwer-



king versterken, zoals zang- of percussieworkshops. Dit zijn maar een paar voorbeelden, want de mogelijkheden zijn zeer uitgebreid en de keuze voor de werkvormen moet in lijn zijn met de historie van de organisatie, het doel van het event of de subsessie, de onderliggende thema's en de cultuur van de deelnemers.

Afhankelijk van de gekozen vorm werken deelnemers in groepen die spontaan ontstaan (open space) of bijvoorbeeld in van tevoren gestructureerde groepen met een maximale mix aan functionele en hiërarchische kennis en ervaring (zogenoemde max-mixgroepen). Soms kan er aanleiding zijn om de directie niet in een max-mixgroep te zetten en soms is er aanleiding om dat juist weer wel te doen.

De rollen (gespreksbegeleider, verslaggever/notulist) in een max-mixgroep wisselen per ronde, zodat de groep niet door één persoon kan worden gedomineerd. Soms kan gekozen worden voor het vooraf trainen van gespreksbegeleiders. De uitkomsten in de groep worden op flip-over vastgelegd, genoteerd en daarna uitgereikt aan alle andere deelnemers, of als muurkrant aan de muur gehangen. Informatie gaat op deze manier niet verloren. Plenaire worden alleen de

belangrijkste punten uit de max-mixgroep door de verslaggever of event-facilitator genoemd. Een en ander is sterk afhankelijk van het gewenste niveau van participatie en de keuze van het event.

Werken met LGI is een goede aanpak als meer betrokkenheid, verantwoordelijkheid en proactiviteit van de medewerkers gewenst is. Het werken in een grote, diverse groep zorgt voor inzicht in hun rol in het grote geheel en begrip voor besluiten die worden genomen. Het werken met Large

Group Interventions vereist durf van het management en van de communicatieprofessionals uit de organisatie. De uitvoering is spannend, gooit de communicatiekanalen open en mobiliseert het creatieve potentieel in een organisatie tot een opwaarts stuwende kracht achter een verandering!

Laura ten Ham en Jan-Jelle van Hasselt

De auteurs zijn werkzaam als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde Management Consultants.

Meer lezen?

- * Rob de Wilde en Annemiek Geverink (2001), De Large Scale Intervention: Het organiseren van duurzame verandering met conferenties, serie Professioneel Adviseren, Kluwer
- * Barbara Bunker en Billie Alban (1996), Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change. Jossey Bass Publishers, San Francisco
- * Peggy Holman en Tom Devane (1999), The change handbook: Group methods for sharing the future, Berrett Koehler San Francisco
- * Martin Weisbord, Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring people Together to Achieve Breakthrough Innovation, Shared Vision and Collaborative Action. Berrett Koehler, San Francisco
- * Harrison Owen (1992), Open Space Technology: A user's Guide, Abott Publishing
- * Harrison Owen (1995), Tales from Open Space, Abott Publishing