



## Van Large Scale Intervention naar organisationeel leren

# De waarde van een beetje wanorde

**Ieder Zijn Vak** Het is zo'n twintig jaar geleden dat de Large Scale Intervention in Nederland zijn intrede deed. Er zijn veel methoden om mensen iets met elkaar te laten bereiken: zogeheten Large Group Interventions (LGI's). In het doorbreken van betekenisstructuren gebeuren mooie dingen; verstoringen zijn veranderkansen. Maar het lastige, betoogt Rob de Wilde, is dat we niet goed weten hoe die processen precies verlopen.

**E**en deelnemster aan een Large Scale Intervention (LSI) zei eens vertwijfeld: 'Als we met z'n allen naar de Efteling waren geweest, hadden we ook goede gesprekken gehad.' LSI's kunnen helpen bij organisatieverandering, maar het échte en duurzame veranderen gebeurt daar niet per definitie, is mijn stelling. Wat hebben we dus aan LSI als we in organisaties veranderingen willen bewerkstelligen? De term Large Scale Intervention(s) wordt over het algemeen geassocieerd met het werken met grote groepen. Daarnaast slaat de term, althans in meervoud, op een 'familie' van interventies. Het systeemdenken en participatief werken is de gemeenschappelijke basis. Wetenschappers en practitioners, voortko-

mend uit het National Training Laboratory (NTL) en het Tavistock Institute in Londen ontwikkelden in de jaren zestig tot en met negentig op basis van het systeemdenken en in navolging van Lewin en Lipitt een 'familie' van meer of minder gestandaardiseerde conferentieformats.<sup>1</sup>

Alles bij elkaar gaat het om interactieve bijeenkomsten met groepen die over het algemeen groter zijn dan die waarmee in de klassieke trainingsaanpak van zo'n tien tot zestien deelnemers werd gewerkt. 'Get the whole system in the room' is het devies. LGI's zijn belangrijke momenten waarin geleerd kan worden, waarin mensen anders naar hun organisatie en elkaar kunnen kijken en waarin plannen kunnen worden gemaakt.

## Emergentie

Echte en duurzame verandering is omgekeerd evenredig aan de 'losheid' van de interventie. De LGI fungeert onder meer als verdichting en versnelling van interactie en dialoog. Ze staat daarmee a priori ver van het dagelijkse organisatielandschap, althans als het landschap ongemoeid blijft. Waar het bij duurzame effecten van LGI's om gaat, is het organiseren van de juiste 'infrastructuur' voor leren in de dagelijkse realiteit. Zodat juist ook daar nieuwe betekenissen kunnen ontstaan. Veranderingsprocessen in organisaties zijn vooral processen van vernieuwing, nieuwe betekenisstructuren, nieuwe wandelgangen. Kortom, processen van emergentie.

'Verandering ontstaat en bloeit op als mensen of groepen met verschillende werkelijkheidspercepties met elkaar samenwerken en interacteren en tot nieuwe gedeelde werkelijkheidspercepties komen' (Homan 2005). Aldus kunnen er nieuwe, collectieve betekenisstructuren ontstaan. Die vormen de basis voor ander gedrag. 'Een organisatie kan pas op een hoger ontwikkelingsniveau komen als het leert. Dit leren kan niet afgedwongen worden' (Van Ramshorst).

Veel manieren om te veranderen zijn op de leest geschoeid van geplande en lineaire reeksen van interventies, vaak van boven naar beneden. Behavioristische instrumenten worden daarbij vaak ingezet om nieuw gedrag te belonen en oud gedrag te bestraffen. Aan de wanden van kantoren zien we nogal eens posters met gedragsvoorschriften, 'kernwaarden' genoemd om mensen van de veranderboodschap te blijven doordringen. Bij de LSI ten behoeve van verandering werkt het vaak

net zo, maar dan in lineaire reeksen van LGI's met héle systemen als het goed is, en meestal niet per definitie 'cascadegewijs'.

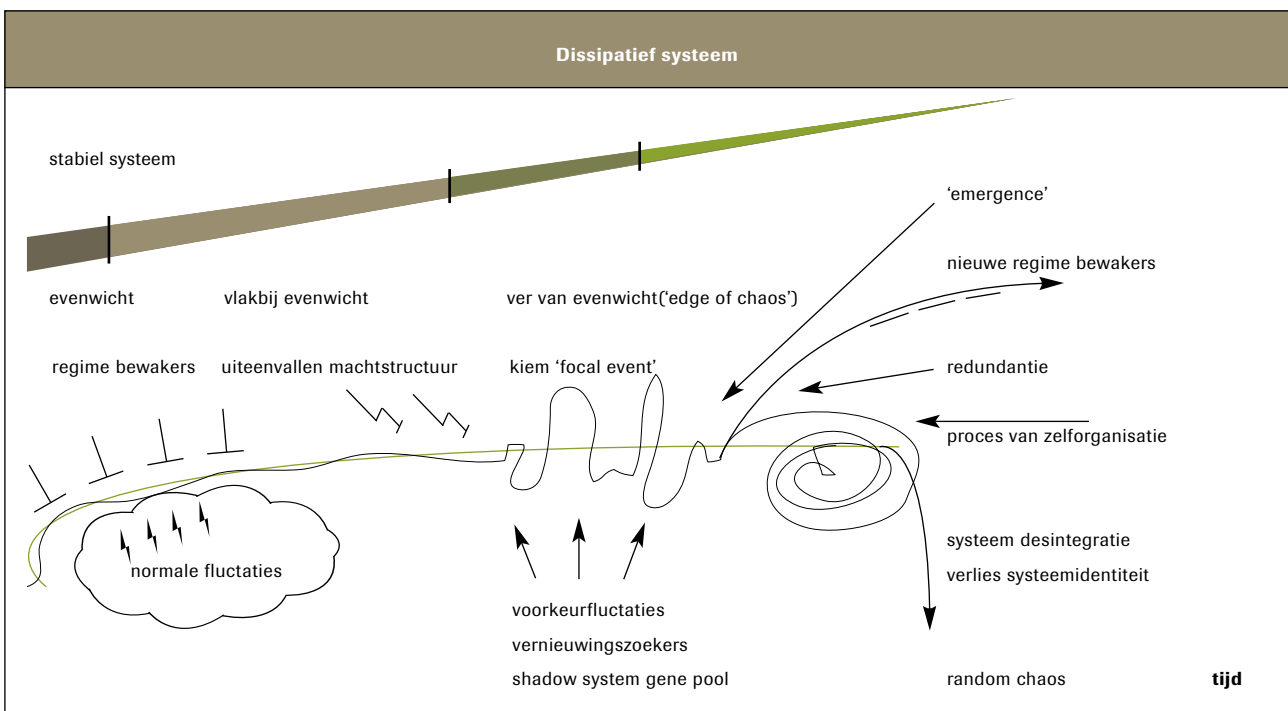
## Uit evenwicht

Organisatieverandering is helaas niet een simpele kwestie waarbij a leidt tot b. Een organisatie hangt niet van slechts enkele variabelen aan elkaar. Het lineaire model van de rij dominostenen – je tikt er één om en de rest valt vanzelf mee – gaat niet op. Als we daarentegen aannemen dat een organisatie een levend systeem is, dan gelden daarvoor andere wetten dan de lineaire causaliteit. Kenmerkend is dat levende systemen voortdurend uit hun evenwicht dreigen te gaan (Prigogine en Stengers 1984) en naar chaos neigen. De wanorde of entropie neemt altijd toe, zegt de tweede hoofdwet van de thermodynamica.

Een ander belangrijk kenmerk is dat er geen evenredigheid is tussen oorzaak en gevolg. Het effect van minieme kleine invloeden kan groot en onverwacht sterk zijn, maar is niet voorspelbaar. Er had evengoed iets anders kunnen gebeuren (Homan 2005). We weten niet precies wat bepaalde veranderingen bewerkstelligt.

Prigogine en Stengers (1984) introduceerden voor systemen in een zekere onbalans de term 'dissipatieve systemen'. Die zijn uiterst gevoelig voor omgevingsinvloeden. Dissipatieve systemen zijn geen totaal chaotische systemen, maar blijven net onder het 'kookpunt'. Het is een tussenvorm tussen orde en chaos. Coffman (1997) noemt dit 'chaordische' organisaties. Onder dergelijke omstandigheden kan het gebeuren dat orde ontstaat uit wanorde (Prigogine en Stengers 1984), ook wel

Figuur 1 Verschillende toestanden en fase-overgangen (uit: Homan 2005).



omschreven als de mogelijkheid tot zelforganisatie. Instabiliteit wordt vaak als een probleem gezien en weggeorganiseerd. 'Rust in de tent', horen we onze opdrachtgevers dan zeggen. Maar we kunnen juist ons voordeel doen met instabiliteit van dissipatieve systemen. Er wordt juist dán altijd gereageerd op verstoringen in het systeem als ze een bepaalde grenswaarde overschrijden.

Verstoringen zijn dus (verander)kansen. Die maken de totstandkoming van bepaalde nieuwe betekenisstructuren mogelijk (Homan 2005). Doordat het systeem dan meer vrijheidsgraden vertoont, kan er geleerd worden. De LGI ontregelt bestaande betekenisstructuren en heeft aldus een aanjagende functie, maar daarbuiten moet het echte veranderen gebeuren. Het gaat om een proces van continu leren voor alle betrokkenen, zie figuur 1.

### Focus op interventie

Als het gaat om organisatieverandering, is het niet alleen aan de orde om te focussen op interventies. We moeten vooral ook oog hebben voor het feitelijke 'organisatielandschap' waarop die interventies zouden moeten 'landen', zoals Homan (2005) het uitdrukt. Het gaat er ook niet om veranderingen te 'implementeren'.

Implementeren veronderstelt een lineaire causaliteit en een scheiding van denken en doen. De complexe en vaak ongrijpbare dynamiek in het échte organisatielandschap is niet congruent met de dynamiek tijdens een LGI. Het zijn culturele eilanden (De Wilde en Geverink 1995).

Websites van adviesbureaus claimen implementatie van veranderingen als een hoog goed en als *selling point*. Het gaat om het 'werkend' krijgen van veranderingen, zo is de belofte. Als we veranderen en implementeren als twee dingen zien, is er sprake van een paradox: als iets verandert, hoeft het niet te worden geïmplementeerd. En

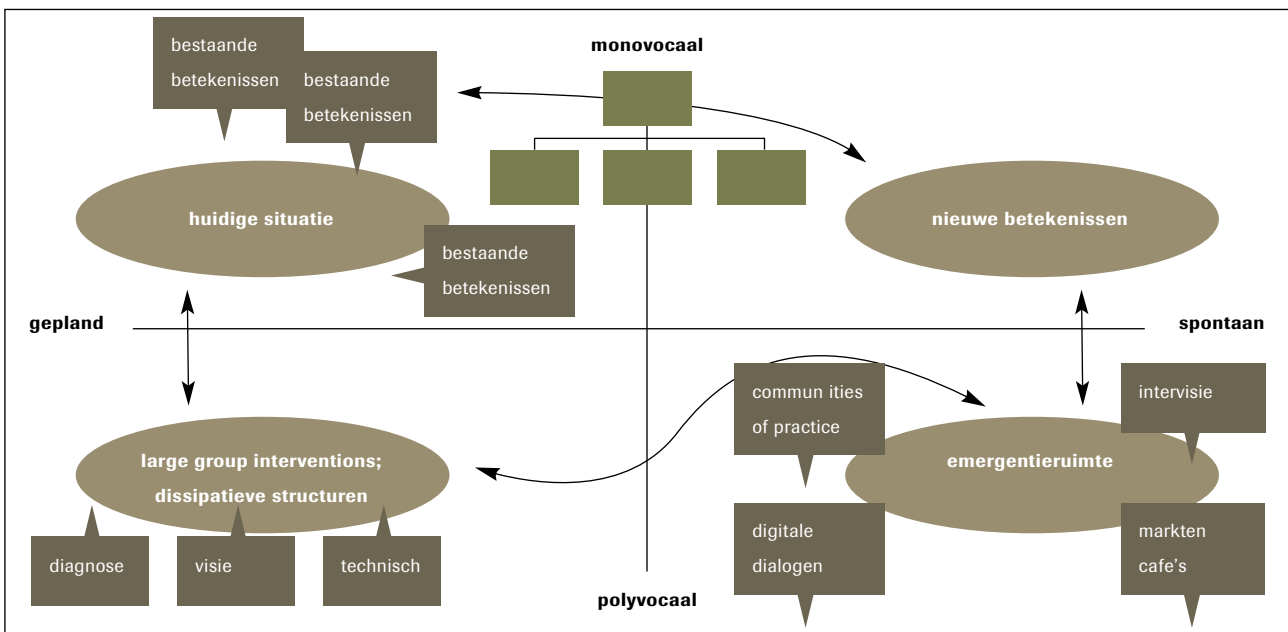
als er iets moet worden geïmplementeerd, is er dus niets veranderd. Dus wat implementeer je dan? Het gaat hier niet om een flauw semantisch woordspelletje, maar om wat veranderen nu werkelijk is. Om die reden houd ik zo van de term 'real time'. Geen opslag van informatie, geen scheiding van denken en doen, geen scheiding van planning en implementatie, maar het op een cyclische wijze creëren van een infrastructuur voor leren waarin nieuwe betekenisstructuren kunnen ontstaan.

Wanneer het moment komt dat iedereen zijn eigen organisatie kent, is dat onherroepelijk het moment waarop het personeel het beter weet dan de directie! Waar het om gaat, is continu en cyclisch 'organisationeel' leren te organiseren. De LGI jaagt aan en verdicht de interactie, maar een ei wordt niet sneller uitgebroed door het met tachtig graden te verwarmen.

### Polyvocaal perspectief

Als een LGI dus niet het echte organisatielandschap is, waar de veranderingen moeten plaatsvinden, wat hebben we er dan aan? Antwoord: het hangt er maar vanaf wat er met het landschap gebeurt. Wanneer men na de LGI in een situatie komt waar alles bij hetzelfde blijft, zal het systeem snel weer zijn oude evenwicht opzoeken, vaak zelfs doorschieten naar een aversie tegen de LGI. Op zijn gunstigst wordt dan de LGI gezien als 'leuk', maar meer als een soort terugkijken op de vakantie met een goed gesprek en een glas wijn en mooie vergezichten. In het model in figuur 2, een bewerking van Homan 2005, is de LGI in een gepland 'polyvocaal' perspectief geplaatst. Polyvocaal – meerstemmig – staat voor verscheidene werkelijkheidsconstructies. De ruimte voor vernieuwing – de emergentieruimte – in de spontane, polyvocale ruimte is het eigenlijke organisatieland-

Figuur 2 Collectieve betekeniscreatie. Vrij naar Homan 2005.



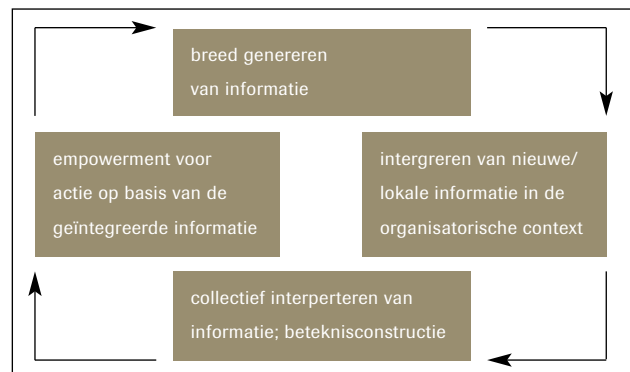
schap dat een infrastructuur voor leren moet bieden. De vraag rijst nu: wat is een goede infrastructuur voor het doen ontstaan van nieuwe betekenissen? Nancy Dixon (1994) geeft in haar cyclische model voor organisationeel leren, dat ontleend is aan de leercyclus van Kolb, vier essentiële momenten aan. Ten eerste het breed genereren van informatie. Dat betekent dat grenzen tussen subsystemen moeten worden opengesteld. Niet alleen van boven naar beneden, maar zodanig dat (strategische) informatie als een 'flow' door de organisatie kan. Het verspreiden van informatie is de verantwoordelijkheid van iedereen, niet alleen van het management of de afdeling communicatie.

Uiteraard gaat het hier ook om externe informatie. Wat zegt de klant over ons, wat zijn trends die we zien, enzovoort. Dagelijkse interactie is daarvoor nodig. Dixon stelt dat organisaties leren in de wandelgangen en vooral niet in de formele vergader- en overlegsituaties (Dixon 1997). Vervolgens komt het erop aan lokale informatie in een organisatiebrede context te plaatsen. Gezocht moet worden naar het antwoord op de vraag of datgene waar men bijvoorbeeld in een afdeling mee bezig is, past in het 'grotere plaatje' en omgekeerd. Het gaat om de flow van het deel naar het geheel en omgekeerd. Het derde moment is dat van het collectief interpreteren van informatie.

Wat betekent dat voor onze organisatie? Het gaat hier om belangrijke convergentiemomenten. Vervolgens gaat het om de toepassing van de nieuwe kennis en herhaalt de cyclus zich opnieuw. Aldus kunnen nieuwe en collectieve betekenisstructuren ontstaan, zie figuur 3.

De kanalen waarlangs de informatiestromen lopen kunnen divers zijn. Het is niet noodzakelijk dat de groepen mensen zich altijd op een moment in de tijd zich verzamelen. Ik wil hier graag wijzen op de toenemende technologische en multimediale mogelijkheden waarmee online dialogen kunnen worden gevoerd. Het wordt steeds makkelijker om real time-informatie en kennis op te vissen en te genereren. Het blijft daarnaast noodzakelijk dat groepen mensen op gezette tijden een levende interactie hebben. Te denken valt aan de mogelijkheden van 'Communities of Practice' (Wenger 1999, Bood & Coenders 2004), kennismarkten, informele cafés, themabijeenkomsten, work outs, Open Space-bijeenkomsten, online dialogen en wat dies meer zij.

Bij veranderingsprocessen moet niet vooral de kwaliteit van interventies centraal staan, en zeker niet het lukraak uit de kast trekken van 'conferentieformats'. Het gaat om de vraag hoe er buiten de LGI's voor kan worden gezorgd dat iedereen in de organisatie voortdurend in staat gesteld wordt in dialoog met anderen nieuwe betekenissen en zienswijzen op de organisatie werkelijkheid en haar omgeving te ontwikkelen. Niet het 'werkend' krijgen van veranderingen, niet het duwen en trekken aan mensen, maar het oog hebben voor en het creëren en



Figuur 3. Kanalen waarlangs informatiestromen lopen.

faciliteren van situaties en momenten waarin geleerd kan worden. Continu en real time – zodat ze het grotere geheel kunnen gaan zien en hun eigen biotoop kunnen overstijgen. ■

**Dit artikel is een voorpublicatie van een te verschijnen boek van Rob de Wilde en Antonie van Nistelrooij en van een te houden masterclass voorjaar 2008. Reacties: rob@sigma-rt.nl. Zie ook: www.sigma-rt.nl.**

#### Literatuur

- Bood, Robert & Marc Coenders (2004) *Communities of Practice. Bronnen van inspiratie*, Lemma.
- Coffman, B.S. (1997) 'The transition of ventures', Part 1, 2 & 3, *Journal of Transition Management*, July, z.p.
- Dixon, Nancy (1994) *The Organizational Learning Cycle. How can we learn collectively*, McGraw Hill.
- Dixon, Nancy (1997) 'The Hallways of Learning', in: *Harvard Business Review*, spring.
- Homan, Th. (2001) *Teamleren, theorie en facilitatie*, Schoonhoven, Academic Services.
- Homan, Th. (2005) *Organistiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Academic Services.
- Prigogine, I. & I. Stengers (1984) *Order out of Chaos*, Bantam Books, New York.
- Weisbord, M.R. (1987) *Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*, San Francisco/Oxford.
- Wenger, Etienne (1999) 'Communities of Practice. Learning in doing: social, cognitive, and computational perspectives', in: *Business and Economics*.
- Wilde de, R.C. & A. Geverink (1995) 'Conferenties en organisatieverandering. Twee benaderingen', in: *Opleiding en Ontwikkeling*, nr.6.

#### Noot

1. Bekend zijn onder meer de Real Time Strategic Change, de Future Search-conferentie, The Conference Model, Open Space Technology, Search Conference, Simu Real, Participative Design en ICA Strategic Planning Process. De laatste jaren zien we het 'World Café' opduiken en 'Appreciative Inquiry' als dialoogmethoden. Voor een volledig overzicht van deze ontwikkelingen zie bijv. De Wilde & Geverink (1995) en Weisbord (1987).