

Sturings-  
instrumenten  
voor de  
manager

November 2002

**Hoofdredactie:**  
prof. dr. A.J.  
Cozijnsen  
prof. dr. D. Keuning  
prof. ir. drs.  
W.J. Vrakking

Kluwer  
Postbus 23, 7400 GA Deventer  
Klantenservice:  
Tel.: (0570) 67 33 58  
e-mail: info@kluwer.nl

# *rganisatie*

## I N S T R U M E N T E N

FILE: XXXXX

## De Large Scale Intervention

**Organiseren van duurzame verandering met  
conferenties**

*Rob de Wilde en Annemiek Geverink\**

### **Wat is het probleem?**

Ondanks al het nadenken en schrijven over organisatieverandering gaat er volgens enkelen veel fout. Boonstra bijvoorbeeld (2000) komt tot de conclusie dat ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederland vroegtijdig vastloopt of niet realiseert wat is beoogd. En dit terwijl duizenden wetenschappers, organisatieadviseurs, managers, medewerkers en studenten zich dagelijks bezighouden met de vraag naar het 'hoe' van veranderingen in hedendaagse organisaties en op een integere wijze proberen hun inzichten in de praktijk te brengen. Terwijl ook het begeleiden van veranderingsprocessen wellicht nog makkelijker is

verder →



## **O**rganisatie INSTRUMENTEN

dan het effectief begeleiden van een voetbalelftal tijdens een wedstrijd, omdat daar de coach en het publiek, die beide specialist zijn in voetbal, aan de kant moeten blijven staan, terwijl beslissers en ontwerpers bij veranderingsprocessen rechtstreeks en direct invloed kunnen uitoefenen op het verloop van veranderingprocessen. Of zou die directe invloed misschien juist debet zijn aan tegenvallende resultaten?

### **KERNVRAGEN**

- Hoe kunnen duurzame veranderingen succesvol worden gerealiseerd?
- Hoe kunnen nieuwe manieren van denken, werken en structureren worden geïmplementeerd?
- Hoe kunnen (grote) groepsprocessen worden voorbereid, ontwikkeld en gefaciliteerd?
- Wat is de Large Scale Intervention?

### **1. Achtergrondinformatie**

De Large Scale Intervention (LSI) is een andere manier van veranderen en is bestemd voor al diegenen die zich bezighouden met het begeleiden van veranderingsprocessen in de rol van adviseur, manager, bestuurder of directeur. Het is bedoeld om u te laten zien dat u als begeleider van veranderingsprocessen wel degene moet zijn die het voortouw neemt en veranderingsprocessen faciliteert, maar niet per se ook degene moet zijn die alle antwoorden heeft over het hoe, wat, wanneer en resultaat van de veranderingen.

Veranderen wordt in dit katern opgevat als het creëren van nieuwe realiteiten. Een voorwaarde voor veranderen is dat er sprake is van een kwaliteit om zich steeds aan te kunnen passen aan de omgeving en deze omgeving tegelijkertijd zelf pro-actief te kunnen beïnvloeden. Hiermee komt het begrip 'veranderen' dicht bij het begrip 'leren'. Om te veranderen zijn soms reparaties, verbeteringen of aanpassingen in de bestaande organisatie noodzakelijk, vaak echter is er een complete omvorming van de organisatie voor nodig. Hoe de organisatie er daarna in haar totaliteit uitziet, ontstaat in onze visie op grond van leerervaringen en voortschrijdend inzicht tijdens een daartoe ingezet integraal veranderingsproces, dat 'oude' en wellicht ingesleten patronen, manieren van werken en structuren die het veranderingsvermogen verkleinen of zelfs tot bijna nul reduceren, boven tafel brengt en vervangt door 'nieuwe' manieren van denken, werken en structureren.

Als het gaat om falende veranderingsprocessen, dan is 'falen' in dit katern als volgt gedefinieerd:

Er wordt niet bereikt wat beoogd wordt of soms zelfs het tegendeel. Bij dit soort effecten van veranderingsspanningen spelen waarschijnlijk twee zaken een belangrijke rol:

1. De kenmerken van en de aannames achter de aanpak die de interne of externe adviseur kiest om het beoogde doel te bereiken (ofwel: met oud denken iets nieuws creëren; ontwerpen en plannen).
2. Het (on)bewust bestendigen of versterken van bestaande dynamiek en patronen in een organisatie die juist wil veranderen (ofwel: het object van verandering wordt blokkade voor verandering).



Dynamiek en patronen in een organisatie die verantwoordelijk zijn voor het falen van een veranderingsproces, vatten wij samen in het begrip ‘artritis’. Dit begrip hebben we overgenomen van Dannemiller (1988). Het biedt een beeldende verklaring voor het feit dat een organisatie niet of moeizaam in staat zal zijn tot veranderen, omdat zij vanwege het organisatieprincipe dat ten grondslag ligt aan de bestaande organisatie niet in staat is het potentieel aan verandervermogen in de organisatie te benutten. Zo’n organisatieprincipe verdeelt bijvoorbeeld denken en doen: het primaire proces wordt uitgevoerd naar taakspecialisatie, terwijl het denken, regelen en beslissen – ook over problemen die zich voordoen in het primaire proces – gebeurt door het management. Taken, de uitvoering van die taken en de aansturing van de uitvoering zijn dus nauwkeurig van elkaar onderscheiden in afdelingen en hiërarchische lagen; ieder doet precies wat hij moet doen, maar ontbeert het zicht op het geheel. Hierdoor worden besluiten en handelingen in de ene afdeling bijvoorbeeld niet betrokken op die in andere afdelingen en is de organisatie niet in staat als geheel te ‘bewegen’.

Velen constateren in ieder geval dat er een andere manier van denken over en aanpakken van veranderingsprocessen moet komen, willen veranderingsprocessen vaker succesvol zijn en leiden tot een blijvend vergroot veranderingsvermogen van de organisatie (zie onder andere Jacobs, 1994; Senge, 1990; Wheatly, 1992; Mintzberg, 1994; Weisbord, 1987; Hatch, 1997; Beckhard & Harris, 1987; Boonstra 1999, 2000).

De Large Scale Intervention wordt hier gepresenteerd als een andere manier van denken over veranderen en (dientengevolge) als paradigma dat leidend is bij het creëren van vorm en inhoud van veranderingsprocessen. De Large Scale Intervention gaat dus niet uit van een van tevoren vaststaande vorm en inhoud van een veranderingsproces.

LSI-denken daagt ons uit tegelijkertijd verder te gaan dan de veranderpraktijk, namelijk het veranderingsproces zodanig aan te pakken dat de wijze waarop het proces is aangepakt, het organiseren- of het besturingsparadigma van de organisatie wordt, zodat de organisatie – ook ondanks artritis – in staat is tot voortdurend veranderen en leren.

## 2. Keuze voor dit instrument

De Large Scale Intervention (LSI) is een zich steeds verder ontwikkelend systeem van interventies dat zich baseert op het opensysteemdenken en op voortschrijdend inzicht door continue samenspraak tussen adviseur en kleine en grote dwarsdoorsneden van het klantsysteem. De vorm en inhoud van deze interventies zijn vooraf dus niet bekend, maar worden tijdens het proces vastgesteld. Het ontwikkelingsproces verloopt met de op het oog simpele vuistregels:

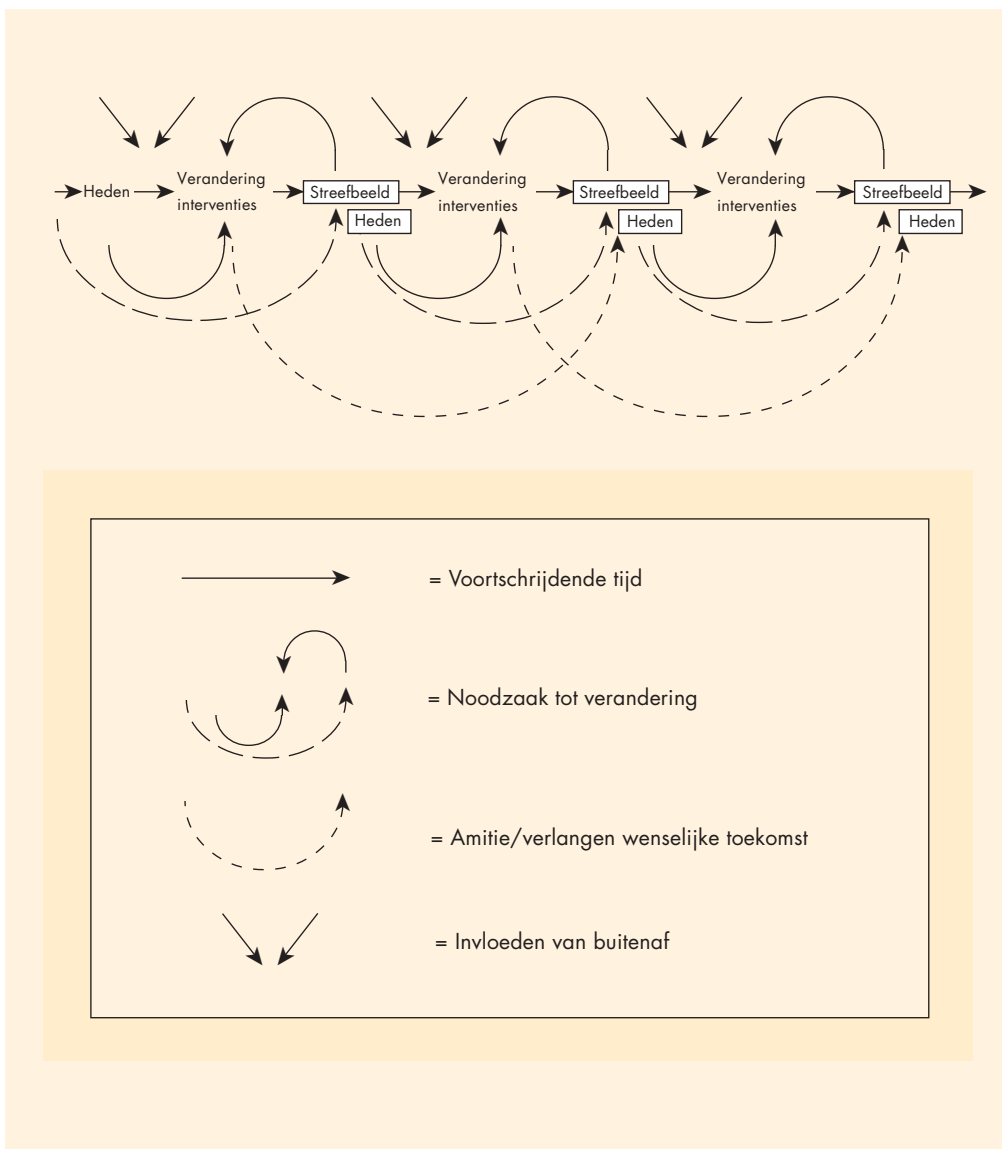
- Verleden, toekomst en heden vormen samen en onlosmakelijk de organisatie-werkelijkheid.
- De organisatie-werkelijkheid is groter dan onze directe waarneming.
- Actieve participatie vergroot de betrokkenheid.
- Veranderen houdt nooit op.

Het systeem van interventies dient om verandering te bewerkstelligen in en het veranderings- en leervermogen te vergroten van datgene wat als ‘heel systeem’ wordt aangemerkt, bijvoorbeeld een organisatieonderdeel of een organisatie inclusief ‘externe’

## Organisatie INSTRUMENTEN

belanghebbenden. De organisatie wordt steeds beter in staat te veranderen. Het systeem van interventies ontwikkelt zodanig dat het:

- bestaande patronen en werkwijzen daadwerkelijk doorbreekt, doordat de verschillende interventies en de samenhang ertussen als het ware steeds duidelijker afspiegelingen in het heden zijn van nieuwe toekomstige en gewenste manieren van organiseren en werken (zie figuur 1);
- de aanwezige verandercapaciteit zo volledig mogelijk benut, doordat alle kennis, ervaring en ideeën omtrent de inrichting en het functioneren van de organisatie actief worden aangesproken omdat alle stakeholders actief participeren in het oplossen van vraagstukken op het gebied van strategie, fusie, visie- of besluitvorming (figuur 2).

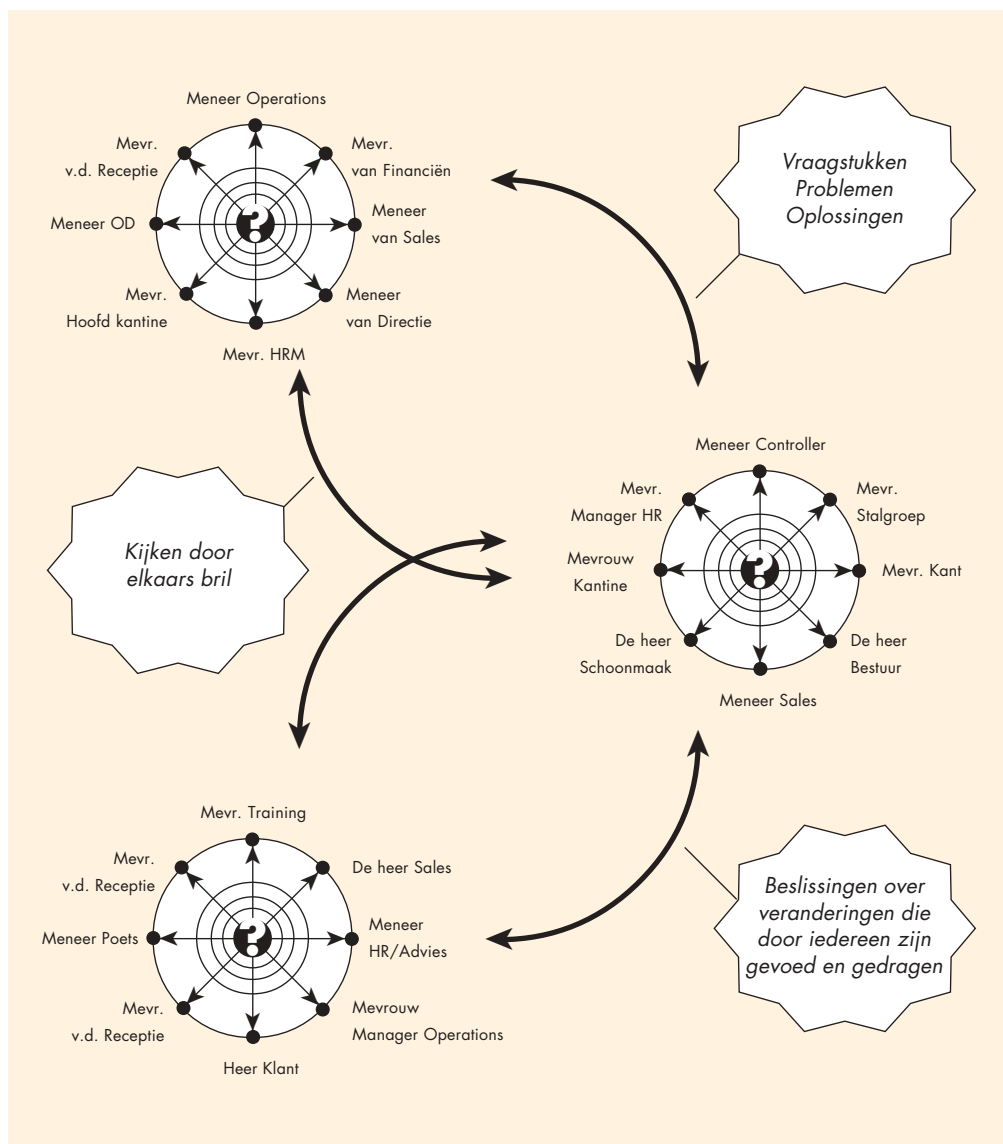


Figuur 1



LSI wordt toegepast in organisaties als het antwoord op de volgende drie vragen bevestigend is:

1. Is er een vraagstuk waarop het mogelijke antwoord consequenties heeft voor (nagenoeg) alle betrokkenen bij de organisatie, hun werk of activiteiten en de wijze waarop hun werk of activiteiten zijn georganiseerd?
2. Is adequaat antwoorden op het vraagstuk van vitaal belang voor de organisatie?
3. Is de top van de organisatie bereid zich door participatie van allerlei betrokkenen te laten beïnvloeden, sturen of leiden?



Figuur 2



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

LSI zorgt ervoor dat zoveel mogelijk van de betrokkenen in en bij een organisatie het veranderingsproces voeden en vormgeven, en daarmee dus dragen en ondersteunen. De betrokkenen:

- leren de organisatie in totaliteit zien en kennen, inclusief de samenhangen, relaties en verschillen die tussen onderdelen en met de omgeving bestaan;
- creëren een gezamenlijk gedeelde organisatiewerkelijkheid over het heden, verleden en de toekomst van de organisatie dat als richtsnoer dient voor strategische beslissingen;
- (onder)kennen de impact van (hun) besluiten en handelingen op de organisatie en/of haar verschillende onderdelen en de omgeving;
- komen tot doelgerichte, uitgelijnde en op elkaar afgestemde acties.

Om alle betrokkenen actief te laten participeren, wordt binnen een LSI onder meer gebruikgemaakt van (verschillende) methoden voor large group interventions (LGI). Een large group intervention is een bijeenkomst waarin participatief wordt gewerkt met groepen aan vraagstukken die het hele systeem van de organisatie aangaan. Een Large Scale Intervention kan worden toegepast in zowel kleine als grote systemen en een large group intervention kan dus een betrekkelijk groot (tweeduizend mensen) of klein aantal mensen (tot twintig) betreffen.

Large group interventions zijn altijd onderdeel van een Large Scale Intervention en vormen onder meer het communicatieve platform waarop uiteindelijk alle leden van het desbetreffende systeem participeren op basis van en georganiseerd conform het paradigma van de Large Scale Intervention.

### **3. Wat is het instrument?**

#### **3.1 Definitie van het begrip 'large group intervention'**

We definiëren large group interventions als: 'Het participatief werken met groepen aan vraagstukken die het hele systeem aangaan, als onderdeel van een Large Scale Intervention waarin uiteindelijk het hele systeem op basis van het paradigma van de Large Scale Intervention participeert.'

In een large group intervention gaat het niet om de gedaante van de bijeenkomst of het platform waarop de participatieve democratie wordt georganiseerd, net zo min als het vooral zou gaan over veel mensen.

Een bijeenkomst waaraan bijvoorbeeld driehonderd mensen deelnemen, maar die los staat van een systeemwijde verandering, zoals een productlancering, valt buiten de definitie. Maar een conferentie met twintig mensen, uit een organisatie van duizend personeelsleden, die zoeken naar patronen van oorzaken van problemen, voorzetten doen voor een missie om die later met overige personeelsleden te bespreken (niet opleggen), valt binnen de definitie. Dit betekent dus ook dat er met betrekkelijk weinig mensen kan worden gewerkt, afhankelijk van hoe groot het systeem is. Maar in de regel zijn het de middelgrote en grotere organisaties waarbij large group interventions worden uitgevoerd. Het gaat dan om groepen waarbij 'face to face'-communicatie tussen alle deelnemers niet meer mogelijk is. Bij een aantal large group interventions is het aantal mogelijke deelnemers bijna ongelimiteerd en hebben de limieten vooral te maken met de fysieke en



technische mogelijkheden om mensen bij elkaar te brengen. Het criterium voor de bepaling van wat een large group intervention is, is dus niet het aantal mensen dat van één groep deel uitmaakt, maar de werkwijze en daaraan onlosmakelijk gekoppeld de rol die die groep heeft in een systeemwijd veranderingsproces.

### 3.2 Wat gebeurt er tijdens een large group intervention?

In een large group intervention (LGI) worden de processen gecreëerd om de criteria voor de democratische dialoog te operationaliseren en het ontwerpprincipe van redundantie van functies tot leven te brengen. De LGI laat leden van een organisatie aan den lijve ondervinden hoe er betekenisvol, doelgericht, gestructureerd en lerend gewerkt kan worden als men oude, klassieke artritische structuren loslaat en zich op andere manieren organiseert.

De werkwijze gedurende LGI's is zodanig dat er ruimte en tijd wordt gecreëerd waarin mensen uit de organisatie en belanghebbenden in grote en kleine groepen:

- cross-functioneel (vanuit de bestaande structuur gedefinieerd), dus in heel nieuwe groepssamenstellingen, in dialoog met elkaar praten, werken en betekenis geven, zodat hun eigen beeld van en hun aannames omtrent de organisatie-werkelijkheid worden verruimd en bijgesteld, en de zichtbare en onzichtbare relaties in het systeem 'organisatie' zichtbaar, herkend en erkend worden (*Get out of your box!*);
- door organisatie en zelforganisatie nieuwe feedbacksystemen creëren, die zowel positieve als negatieve informatie doorgeven over het verander- en aanpassingsvermogen van de organisatie en de wijze waarop de bestaande en natuurlijk dan wel formeel ontstane relaties binnen het systeem hier al dan niet een bijdrage aan leveren;
- ontdekken dat er veel energie gegenereerd wordt door het laten bestaan en gebruiken van verschillen, polariteiten en paradoxen in plaats van deze weg te organiseren, te bestrijden of te negeren.

### 3.3 Hoe wordt de large group intervention voorbereid?

Binnen de LSI zijn de large group interventions doelstellinggedreven activiteiten. Tijdens het proces van de LSI ontstaan nieuwe inzichten, dienen nieuwe realiteiten zich aan, beginnen mensen de samenhang te zien tussen allerlei lopende projecten, enzovoort. Naarmate er meer wordt geleerd over het eigen systeem, ziet men ook beter welke kennis en leerervaringen systeembreed opgedaan dan wel gedeeld zouden moeten worden en welke resultaten in de organisatie op korte termijn moeten worden behaald. Iedere LGI beoogt een binnen het veranderingsproces bepaalde doelstelling te realiseren.

De doelstelling van de LGI en de op te leveren resultaten worden voor iedere 'soort' in dit deel beschreven LGI geformuleerd door een dwarsdoorsnede (cross-functionele microkosmos) van de organisatie. Deze dwarsdoorsnede werkt hiertoe met het zogenoemde DPPE-proces: data, purpose, proces, evaluation (Dannemiller, 1988; Jacobs 1994).

*Data verzamelen* betekent dat de dwarsdoorsnede – afhankelijk van het LSI-stadium – nagaat welke ontwikkelingen aan de gang zijn binnen en buiten de fysieke grenzen van de organisatie, wat de betekenis is van de ontwikkelingen voor de effectiviteit en het verandervermogen van de organisatie, welke problemen worden gevoeld of aanwijsbaar



## Organisatie INSTRUMENTEN

spelen, wat de ‘temperatuur’ is van de organisatie, wat de noodzaak is tot veranderen, of welk verlangen drijfveer vormt om te veranderen, enzovoort. Daarnaast werken en leren de leden van deze dwarsdoorsnede met het paradigma van de LSI.

*Purpose* betekent dat de dwarsdoorsnede zich bezighoudt met de vraag ‘wat zou de doelstelling moeten zijn gegeven wat we weten over ons systeem, zijn verandervermogen en de reden voor veranderingen, van een bijeenkomst met andere, hoogstwaarschijnlijk meerdere betrokkenen en belanghebbenden?’. Daarnaast gaat de dwarsdoorsnede na wat gegeven de stand van zaken van het overall-veranderingsproces, de resultaten van zo’n bijeenkomst moeten zijn om het overall-proces verder te helpen en naar een hoger plan te tillen.

Het hangt van de uiteindelijke doelstelling en de te bereiken resultaten af wie er gerekend worden tot het systeem dat idealiter aanwezig moet zijn in de zaal, op één moment in de tijd. Het gaat om de vraag: wie zijn gegeven de doelstelling en de op te leveren resultaten van de conferentie ‘de juiste mensen’? Dit kunnen er veel zijn. Soms is het wenselijk om al die mensen in één keer bij elkaar te brengen om met elkaar te praten, maar vaak zijn er praktische redenen waarom dit niet haalbaar is. Het bedrijf moet ook in de meeste gevallen doordraaien, ook al kennen wij situaties waarin het management de hele organisatie ten behoeve van een bijeenkomst heeft stilgelegd. Maar wanneer dit niet kan, blijft het toch van belang om het hele gedefinieerde systeem te betrekken bij datgene wat aan de orde is.

*Proces* wil zeggen dat de dwarsdoorsnede de werk-, ontdek- en leerprocessen bedenkt die ertoe leiden dat de doelstelling wordt gehaald. Dit betekent dat men zich bezighoudt met vragen als: Welke onderwerpen moeten gegeven de doelstelling aan de orde komen? Waarom? Hoe? Wat moeten de resultaten dan zijn, of wat denken we dat de resultaten zullen zijn? De adviseur die de dwarsdoorsnede als een soort ‘vroedvrouw’ begeleidt, brengt hier zijn of haar kennis in over de diverse methoden, werkwijzen en processen. Op basis van een interactief en iteratief proces tussen dwarsdoorsnede en adviseur ontstaat een beschrijving van processen die tijdens een bijeenkomst moeten leiden tot het beoogde resultaat.

Gustavsen (1992) formuleert een opsomming van grondbeginselen waarop het ontwerp van de uiteindelijke bijeenkomst mede is gebaseerd:

- Er wordt geen gelegenheid gegeven ‘to establish authorities’, bijvoorbeeld door het houden van eenzijdige monologen en colleges. Voorzover er mondelinge informatie gegeven wordt of nodig is tijdens een bijeenkomst, is het alleen in de vorm van korte toelichtingen op specifieke onderwerpen, die zich als ‘natuurlijke’ realiteiten aandienen tijdens de bijeenkomst.
- Uit het vorige punt volgt dat het de deelnemers zelf zijn die de informatie- en kennisbronnen vormen voor de bijeenkomst. Het zijn de deelnemers die de problemen formuleren, argumenten aandragen, ideeën genereren, enzovoort.
- Het uitgangspunt is dat iedere deelnemer relevante competenties heeft, misschien als individu niet het totaal aan benodigde competenties, maar wel de belangrijkste.
- De bijeenkomst benadrukt het feit dat organisatieontwikkeling een collectieve inspanning is; groepen mensen moeten werken aan onderwerpen waarin zij interesse hebben hun inzichten delen en nieuwe structuren en werkvormen organiseren.
- De bijeenkomst vindt plaats in een beperkte tijdsperiode, om te benadrukken dat ‘tijd’ een sleutelfactor is bij organisatieontwikkeling.



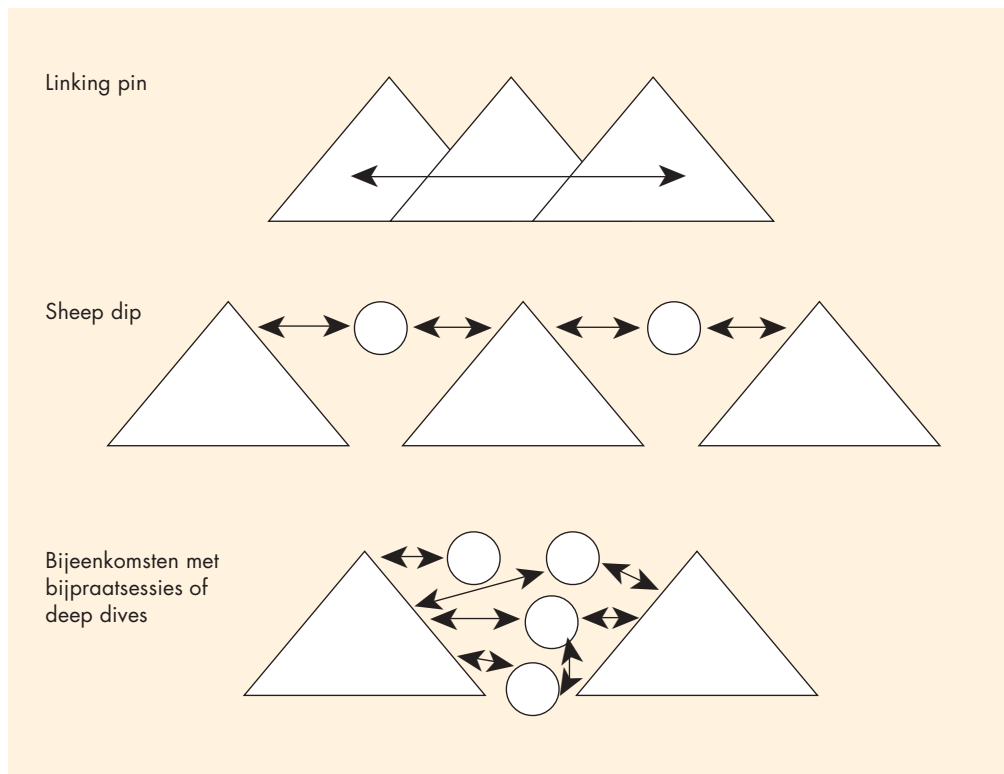


- De beschikbare tijd moet door de deelnemers gelijkmatig benut worden.
- Omdat de tijd beperkt is, worden de deelnemers geconfronteerd met het probleem van het werken met complexe en abstract geformuleerde issues als ‘commitment’ en ‘kwaliteit’ in nauwe tijdslimieten. Deze confrontatie is noodzakelijk om werkelijk met organisatieontwikkeling bezig te zijn, omdat in het ‘echte’ leven ook zelden of nooit tijd is om abstracte concepten uitgebreid samen uit te kauwen.
- Er zijn taken die tijdens de bijeenkomst uitgevoerd moeten worden, zoals rapporteren, rouleren.
- Het is de verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf om resultaten te bereiken.
- Er worden werkvormen gebruikt die benadrukken dat democratie niet alleen een kwestie is van ‘discussiëren’, maar ook van besluiten nemen.
- Besluiten nemen vooronderstelt normaliter dat er een convergentieproces aan voorafgaat. Gesprekken in groepen moeten daarom consequent worden afgesloten met een set van korte conclusies, die vervolgens geoperationaliseerd kunnen worden.

Deze grondbeginselen worden overigens niet van tevoren aan de deelnemers verteld en uitgelegd. Ze worden manifest door de manier waarop de bijeenkomst wordt gehouden en zich voltrekt.

Daarnaast bedenkt de dwarsdoorsnede welke mogelijkheden er zijn om hen die betrokken moeten worden bij de doelstelling en aanwezig moeten zijn bij de bijeenkomst, ook daadwerkelijk ‘in de zaal’ te krijgen. Er zijn daartoe verschillende mogelijkheden. Jacobs (1994) en Dannemiller (1988) spreken over het werken met een ‘kritische massa’. Zij verstaan hieronder zoveel mensen dat die numeriek en kwalitatief qua in staat zijn de veranderingen of besluiten door te voeren of een visie waar te maken. Het blijft dan wel gaan om ‘de meeste’ mensen, zonder dat hier een percentage aan is gekoppeld. Als het niet mogelijk is om die kritische massa in één bijeenkomst samen te brengen, kan gekozen worden voor een serie van bijeenkomsten. Soms is dit al eigen aan de desbetreffende aanpak, bijvoorbeeld bij het conferencemodel.

Afhankelijk van de doelstelling van het onderhavige proces kunnen diverse varianten voor een serie bijeenkomsten worden gehanteerd (figuur 3). Het is mogelijk om bijeenkomsten te ontwerpen waarbij (onderdelen van) de één op de ander voortbouwt, het *linking pin-model*. Er kunnen ook min of meer identieke bijeenkomsten worden gehouden (‘sheep dips’). Daarnaast wordt er bij een aantal large group-interventiemethoden gewerkt met ‘bijpraatsessies’, bijvoorbeeld in het Conference Model® van de Axelrods (zie onder meer Bunker & Alban, 1997; Van Nistelrooij, 1999, 2000). Deze sessies zijn bedoeld voor mensen die niet aan een bijeenkomst kunnen deelnemen of niet tot de doelgroep voor de bijeenkomst behoren, maar wel tot het systeem. Soms wordt er ook met ‘deep dives’ gewerkt, zoals in de aanpak ‘real-time work design’ van Dannemiller en Tolchinsky. In deze sessies worden bepaalde onderwerpen uit één of meer bijeenkomsten met anderen uitgewerkt. Het betreft hier hoofdvarianten. Afhankelijk van de doelstelling zijn er vele systemen van interventies mogelijk.



Figuur 3. Varianten van series bijeenkomsten

*Evaluation* wil zeggen dat de dwarsdoorsnede zich iedere keer afvraagt:

- Is deze beschrijving van processen inderdaad een manier om de doelstelling en resultaten te behalen en een operationalisering van de grondbeginselen?
- Blijven de stelregels van de LSI overeind, worden zij niet geschonden en worden de principes die specifiek bij de gekozen LGI horen, gehonoreerd?
- Is dit – kortom – een energiegevend proces dat mensen in staat stelt zelf hun eigen toekomst mede te creëren?

Ieder van de LGI's werkt met een voorbereidingsgroep in de vorm van dwarsdoorsneden. De naam waarmee deze groep wordt aangeduid verschilt echter van aanpak tot aanpak en de intensiteit van het werk dat de groep verricht ook.

## 4. Het instrument

Een overzicht van enkele large group interventions.

### 4.1 Real-time strategic change

<i>Doel en resultaat</i>	<p>Een veranderingsproces met daarbinnen organisatiebrede bijeenkomsten die momentum creëren dat wordt gebruikt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• het snel en duurzaam creëren van een wel omschreven, wenselijke, bereikbare toekomst;</li><li>• het positief benutten van zich aandienende kansen en bedreigingen;</li><li>• het bereiken van alignment en congruentie in denken en doen dwars door het hele systeem, in korte tijd;</li><li>• uitgekiende actieplanning.</li></ul>
<i>Aantal deelnemers</i>	<p>Theoretisch geen limiet. Er is ervaring opgedaan met bijeenkomsten tot 2000 deelnemers.</p>
<i>Soort deelnemers</i>	<p>Alle leden van de betrokken organisatie en externe belanghebbenden, zoals klanten, leveranciers, concurrenten, politiek, enzovoort.</p>
<i>Doorlooptijd</i>	<p>Totale doorlooptijd: ongeveer 18 maanden Bijeenkomst: meerdere bijeenkomsten van halve dag tot vier dagen Vorbereiding per bijeenkomst: 1 tot 3 maanden</p>
<i>Wanneer gebruiken</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Als er een noodzaak tot veranderen is.</li><li>• Als de verandering snel moet plaatsvinden.</li><li>• Als de verandering moet leiden tot duurzaam veranderen.</li><li>• Als te adresseren onderwerpen complex of slecht omschreven zijn.</li><li>• Als er geen of geen echte strategische koers is.</li><li>• Als veel mensen nieuwe competenties nodig hebben.</li><li>• Als er een nieuwe technologie wordt geïntroduceerd.</li><li>• Bij fusies.</li><li>• Voor het dichten van de kloof tussen management en operaties.</li></ul>
<i>Succes is afhankelijk van de volgende stellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ieders waar is waar (over meningen en ervaringen valt niet te van de acceptatie twisten).</li><li>• Mensen nemen wijze besluiten op basis van een 'common database'; verborgen kennis moet aan de oppervlakte komen en worden gebruikt.</li><li>• Mensen nemen wijze besluiten op basis van een 'common database'; verborgen kennis moet aan de oppervlakte komen en worden gebruikt.</li><li>• De toekomst heeft de leiding.</li><li>• Denken en doen moet men zo dicht mogelijk bij elkaar brengen.</li><li>• De realiteit van alledag is niet weg te organiseren.</li><li>• Mensen ontlenen meer aan hun werk als zij zien wat hun bijdrage is aan het grotere geheel.</li><li>• Mensen maken minder fouten.</li><li>• Problemen moet je daar (laten) oplossen waar ze zich voordoen.</li></ul>

*Real-time strategic change* (RTSC) is ontwikkeld door Robert Jacobs op basis van Dannemiller. Het is een op zes principes gebaseerde aanpak die snelle organisatiebrede verandering met duurzaam resultaat mogelijk maakt. Snel betekent hier dat de wenselijke

## Organisatie INSTRUMENTEN

toekomst in het heden wordt beleefd. Men denkt en handelt alsof morgen vandaag is, ondanks dat er misschien nog meer of minder tastbare blokkades in de werkelijkheid bestaan. Duurzaam betekent hier dat de organisatie dusdanige mechanismen ontwikkelt, dat zij zich continu succesvol kan veranderen, ook al volgen nieuwe realiteiten en ontwikkelingen zich binnen en buiten de organisatie voortdurend op.

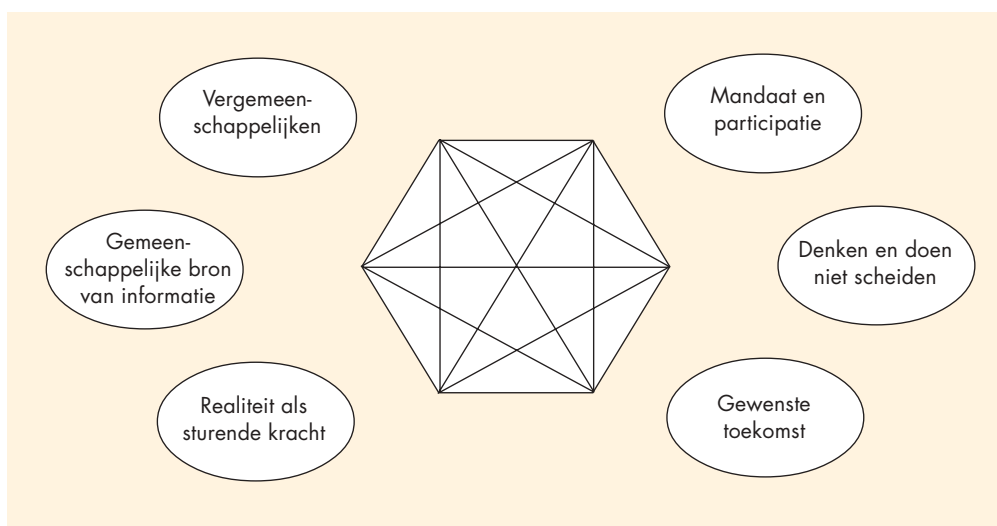
RTSC is een aanpak waarin organisaties en medewerkers worden beschouwd als levende, dynamische open systemen, die met de wereld om hen heen zijn verbonden door een continue informatiestroom, relaties met sleutelfiguren en een niet aflatend open oog voor nieuwe realiteiten en ontwikkelingen. Een veranderingsproces met behulp van RTSC zegt feitelijk dat er, wil er sprake zijn van 'sustainable change', tegelijkertijd aandacht moet zijn voor gemeenschappelijkheid, strategie, structuur en processen. Met andere woorden: voor het hele systeem en niet voor een onderdeel of aspect ervan.

RTSC is niet alleen een aanpak om organisatiebrede verandering te bewerkstelligen, het is ook een besturingsfilosofie en een manier van denken die, mits geheel in het denken en doen van mensen geïncorporeerd, richting geeft aan het dagelijks handelen en dus 'continue veranderen' mogelijk maakt.

### Wat is de basis van RTSC?

Zes principes vormen samen het solide fundament van RTSC. Wanneer zij systematisch en consequent in samenhang met elkaar worden toegepast, zorgen deze zes principes (figuur 4) voor verandering en duurzame adaptatiemechanismen. Ze vormen samen daarom zowel het kompas tijdens veranderingsprocessen op macroniveau als ook tijdens het dagelijks werk op microniveau.

Het feit dat de aanpak is gebaseerd op principes, maakt een grote flexibiliteit en variëteit in toepassing van RTSC mogelijk. Het maakt het organisaties ook mogelijk hun eigen, unieke pad op weg naar de toekomst vorm te geven en het maakt inclusie mogelijk met andere aanpakken voor organisatieverandering en -ontwikkeling die met een of meer van de principes congruent zijn.



Figuur 4. De principes van real-time strategic change



- *Vergemeenschappelijken (create community)*: het ontwikkelen van een omgeving waar mensen samen komen en zich realiseren dat zij deel uitmaken van iets wat groter is dan hun eigen werkelijkheid: een gemeenschap die zij zelf creëren en waarin zij kunnen geloven. Deze gemeenschap is inspirerend en stelt mensen in staat te leren en zich te ontwikkelen.
- *Gemeenschappelijke bron van informatie (common data base)*: het bouwen en onderhouden van een voor iedereen toegankelijke, vanuit meerdere perspectieven gevoede bron van informatie, die de basis vormt voor gemeenschappelijke betekenisgeving en die vrijheid van – geïnformeerd – handelen creëert.
- *Realiteit als sturende kracht (reality is a key driver)*: het voortdurend anticiperen en alert zijn op zich nieuw aandienende vraagstukken, die niet wegorganiseren of negeren, maar steeds vertalen in kansen voor de eigen situatie.
- *Gewenste toekomst (future driven)*: uitdagende, nastrevenswaardige plannen maken voor de toekomst, die zijn gevoed door het verleden en heden.
- *Denken en doen niet scheiden (real-time)*: de snelheid van veranderingen verhogen door te denken en te handelen alsof de toekomst vandaag is.
- *Mandaat en participatie (empowerment)*: betrokkenheid, eigenaarschap en ‘alignment’ rond een bepaald doel en een bepaalde richting voor de toekomst door mensen te laten participeren op een manier die zij belangrijk vinden en die hen in staat stelt waardevolle bijdragen te leveren.

De zes principes komen samen in de veranderingsformule van Beckhard en Harris:

$$C = D \cdot V \cdot F > R.$$

Deze formule zegt dat de ‘weerstand’ (resistance) tegen veranderen (change) is overwonnen als de som van dissatisfaction x vision x first steps groter is dan nul. Je kunt dus niet veranderen – er is geen verandercapaciteit – als een van de elementen uit de formule niet aanwezig is. Meer specifiek in relatie tot de principes uitgewerkt: Het is noodzakelijk dat zoveel mogelijk mensen uit het systeem – die binnen de georganiseerde participatieve democratie zijn gemandateerd om na te denken en te handelen – een gemeenschappelijke bron van informatie vormen over de zich aandienende realiteiten, op basis waarvan zij tot een gemeenschappelijke dissatisfactie (ofwel noodzaak tot veranderen) komen. Wanneer die noodzaak tot verandering door iedereen wordt gedeeld, is het noodzakelijk dat mensen op basis van dezelfde principes samen een visie op de toekomst delen (hoe ziet ‘beter’ eruit?) en vervolgens op basis van het aldus ontstane totaaloverzicht ‘first steps’ nemen, die goed zijn geïnformeerd, waartoe zij zijn gemandateerd, en die de toekomst in het hier en nu beginnen waar te maken.

#### **Wanneer kan RTSC worden gebruikt?**

Bij het overwegen van RTSC is het niet van belang wat voor soort verandering aan de orde is, noch hoe complex of onduidelijk de vraagstukken zijn, noch hoe groot de organisatie is. Wat er wel toe doet, is dat de vraagstukken van vitaal belang zijn voor de organisatie, dat snelle verandering meer dan wenselijk is, dat het management open staat voor nieuwe ideeën over de toekomst van de organisatie en hoe deze waar te maken, en bereid en in staat is de macht en verantwoordelijkheden met de mensen te delen. RTSC werkt het best als er een bepaalde urgentie is om te veranderen en een blijvend vermogen voor verandering het doel is.

### Hoe werkt RTSC?

Tijdens een RTSC-proces doorlopen organisaties in een cyclisch proces de volgende drie elkaar herhalende en overlappende fasen:

- scoping;
- managementalignement;
- organisatiebrede congruentie;
- actieplanning.

Elk van deze fasen wordt vormgegeven op de manier waarop de organisatie in de toekomst wil werken en levert tegelijkertijd de concrete, tastbare uitingsvormen van die door de organisatie gewenste toekomst en manier van zaken doen met elkaar, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. RTSC werkt met kleine en grote groepen. Het haalt op een manier die veel verder gaat dan de traditionele manieren van veranderen, de kracht en mogelijkheden van het collectief naar boven en geeft richting aan het benutten ervan in doelgerichte en op elkaar afgestemde acties.

Een RTSC-proces begint vrijwel altijd bij de top van de organisatie. Zij is de opdrachtgever en blijft eindverantwoordelijk. De dominante participatiegraad van organisatieleden bij RTSC is consulteren. Op basis van strategische en uit interne geleidingen afkomstige informatie ziet de top realiteiten op de organisatie afkomen die (de vraag of er) een noodzaak tot verandering (is) oproepen. Tijdens de scoping onderzoekt de top de noodzaak om te veranderen en bepaalt zij wat de reikwijdte van een eventueel veranderingsproces zal zijn. Noodzaak tot veranderen is hier niet opgevat als het oplossen van problemen die zich mogelijk in de organisatie voordoen, maar als de mate waarin de organisatie in staat is zich aan te passen aan de omgeving en de omgeving zich te laten aanpassen aan haar.

De externe adviseur onderzoekt vrijwel tegelijkertijd met behulp van semi-gestructureerde interviews onder een willekeurige crossfunctionele selectie van organisatieleden de volgende aan de veranderformule gekoppelde vragen:

- Is er een vraagstuk dat de organisatie noopt tot veranderen; zo ja, voor wie en volgens wie?
- Als we wat doen, wie hebben dan te maken en in welke hoedanigheid met het vraagstuk, de noodzaak, het probleem of de oplossing van het probleem?
- Hoe ziet een 'betere' organisatie eruit?
- Wat zou jij hier willen veranderen en waartoe zou die veranderinspanning moeten leiden?
- Op wie, welke groepen binnen en buiten de organisaties zullen die veranderingen meer of minder impact hebben?
- Van wie binnen en buiten het systeem is succes van de veranderinspanning afhankelijk?
- Wat ben je bereid zelf te gaan doen?

De resultaten uit de interviews worden onbewerkt en waardevrij teruggekoppeld aan de top en zij vult met deze gegevens de noodzaak en doelstelling van veranderingen aan. Al werkend ontstaat er binnen de top steeds meer alignment rondom de noodzaak en doelstelling van verandering. Binnen de organisatie komt vanwege de interviews al een 'gelegitimeerd' gesprek op gang over de situatie waarin de organisatie zich bevindt.



Het resultaat van de scoping met de top en de feedback uit de interviews is een voorlopige doelstelling voor een bijeenkomst over een vraagstuk dat de fundamenteën van en alle betrokkenen in de organisatie raakt.

Wanneer noodzaak en doelstelling hun contouren krijgen, is het van belang dat de top als geheel ook ‘aligned’ is rond een visie voor de toekomst: Hoe ziet in haar ogen de organisatie van de toekomst eruit? Hoe wordt die organisatie bestuurd? Welke principes zijn dan belangrijk? Past dat beeld van de organisatie inclusief haar besturingsfilosofie bij de principes van RTSC?

In deze fase vergemeenschappelijkten de leiders de noodzaak tot verandering en het beeld van de toekomstige organisatie na de veranderinspanning. Zij zetten de first steps door te leren de zes principes continu te gebruiken, te ontwikkelen en daarmee tegelijkertijd het paradigma van waaruit zij de verandering vorm willen geven. Deze ontwikkeling van het paradigma is bepalend voor de mate van participatie van en machtsdeling met andere organisatieleden en betrokkenen tijdens het veranderingsproces en daarna.

Tijdens de scoping wordt dus nagegaan of RTSC een manier is die de top van de organisatie als veranderparadigma kan hanteren, door middel van het opleiden van en laten werken door de top met de RTSC-principes. *Scoping* en *leadership alignment* rondom noodzaak, doelstelling en veranderingsparadigma vinden dus simultaan plaats.

Wanneer de top zich kan vinden in de RTSC-principes, betekent dit dat zij bereid is zich te laten beïnvloeden, sturen of zelfs leiden door de ‘andere’ organisatieleden. Een procesteam wordt dan in het leven geroepen dat bestaat uit sleutelfiguren uit de organisatie die te maken hebben met alle vijf subsystemen. Dit team doorloopt ‘ook’ de scoping, houdt wat de top vanuit haar positie ziet als noodzaak en doelstelling kritisch tegen het licht, vult dit aan en verrijkt dit of verandert het zelfs. Ook hier leren de leden van het team te werken met de zes principes. Door steeds in contact te staan met de top en door wederzijdse beïnvloeding waarvoor men ook open staat (first steps), ontstaat een bredere, rijkere en gezamenlijk gedeelde ‘scope’ voor het veranderingsproces.

Tijdens de scoping met het procesteam wordt ook een doordacht ‘procesplan’ gemaakt voor het volbrengen van de veranderingsinspanning en om de hele organisatie te betrekken en ‘aligned’ te krijgen rondom noodzaak, doelstelling en visie. Dit procesplan komt door middel van een iteratief proces van co-creatie tussen top, adviseur en sleutelfiguren uit de organisatie tot stand.

Deze scopingfase met sleutelfiguren stelt de betrokkenen dus in staat om aan de hand van de zes principes een weg uit te stippelen die uniek is en rekening houdt met de specifieke cultuur, mogelijkheden en onmogelijkheden van hun organisatie. Tijdens deze fase is het belangrijk ook te exploreren of er al projecten lopen die mogelijk verband houden met het onderhavige vraagstuk, de noodzaak en doelstelling, en deze te betrekken en te integreren in de aanpak. Voor de meeste organisaties is het feit dat zij zelf hun eigen veranderpad ontwerpen, uitstippelen en ontwikkelen, al een heel nieuwe ervaring, en symbolisch voor de nieuwe mogelijkheden van werken.

In deze overlappende scoping- en alignmentfasen wordt feitelijk al ‘in het klein’ een vergelijkbaar proces doorlopen als waarmee uiteindelijk de hele organisatie wordt betrokken om de volgende zaken op elkaar af te stemmen:

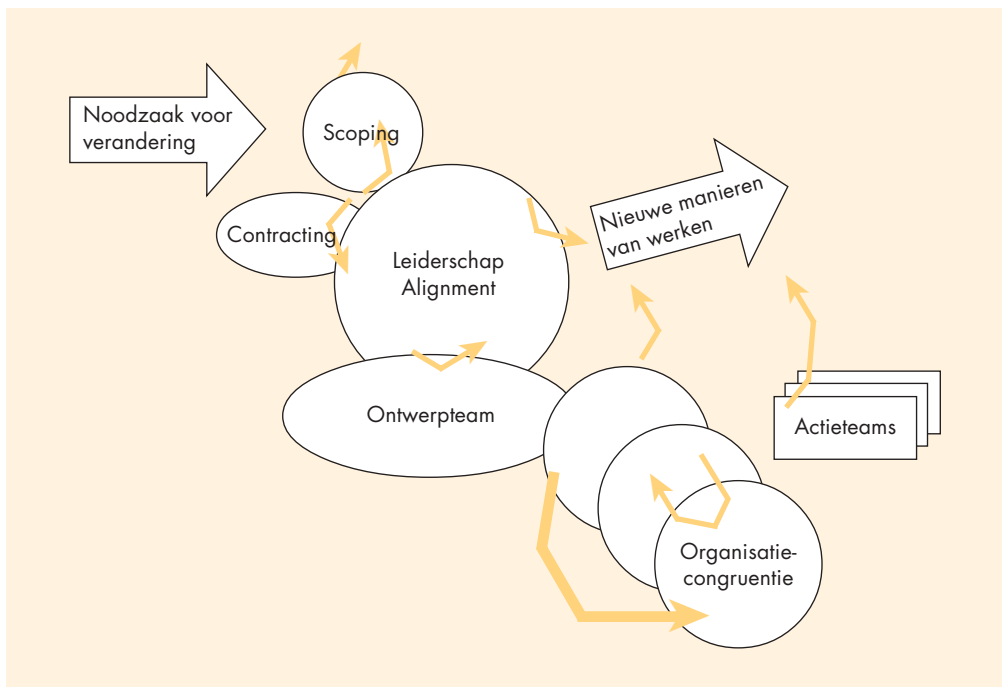
## Organisatie INSTRUMENTEN

- externe ontwikkelingen;
- de gewenste toekomst;
- de strategie;
- de systemen, structuren en processen;
- het dagelijkse werk.

De wijze waarop organisatiebreed het best gewerkt kan worden gegeven de mogelijkheden van de organisatie en het aantal betrokkenen, wordt geëxploreerd door een representatieve dwarsdoorsnede van de organisatie: de formele en informele leiders, interne en externe consultants, organisatieleden, externe belanghebbenden: het zogeheten *ontwerpteam*.

De dwarsdoorsnede moet een mix van mensen zijn die de informatie, interesse, het belang en het innovatieve denken bezitten dat nodig is om een helder beeld te krijgen van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Zij 'ontwerpen' de interventies die nodig zijn om tempo te maken, crisis en momentum te creëren, en het platform waarop de democratische dialoog gevoerd kan worden (doorgaans een conferentie).

Aan de organisatiebrede fase doen top en procesteam 'gewoon' mee. Zij beïnvloeden en worden beïnvloed, net zolang tot er een organisatiebrede afstemming is ontstaan die richtinggevend zal zijn voor het handelen en de first steps die overal in het systeem worden genomen om de toekomst waar te maken. RTSC-bijeenkomst en werksessies zijn de hoeksteen van deze fase in het veranderingsproces. Wat in deze fase gebeurt en hoe het gebeurt, is exemplarisch voor de manier waarop het werk in de dagelijkse praktijk gedaan zal worden 'na' de veranderinspanning.



Figuur 5. Overzicht van het real-time strategic change-proces





### **Bijeenkomsten binnen RTSC**

Bijeenkomsten binnen een RTSC-proces worden op maat ontworpen. De maat wordt gevormd door de kennis over de (on)mogelijkheden binnen de organisatie die aanwezig is in de hoofden van de leden van een 'ontwerpteam', dat bestaat uit een dwarsdoorsnede (ook wel: microkosmos) van de organisatie, en de beoogde doelstelling en op te leveren resultaten van de bijeenkomst afgeleid van de doelstelling van het 'overall'-proces.

De bijeenkomsten duren doorgaans tussen de twee en drie aaneengesloten dagen. Het aantal deelnemers is theoretisch ongelimiteerd. De bijeenkomsten zijn altijd zeer gestructureerd. Werk wordt zoveel mogelijk gedaan binnen vaste tijdsspannen en onder druk. Deze druk is noodzakelijk binnen de RTSC-gedachte om 'pruttelen' te voorkomen: mensen moeten spreken over en werken aan zaken die ter tafel liggen en waar het echt over gaat.

De structuur van de bijeenkomst is zodanig dat mensen 'lussen' maken. Het lussen maken is noodzakelijk om te voorkomen dat zij direct van probleem naar oplossing schieten of alleen met kortetermijnacties komen. Het achterliggende sjabloon hierbij is de drieslag van de eerder genoemde veranderformule van Beckhard en Harris, waarvan de verschillende onderdelen zich overigens niet noodzakelijkerwijs in de volgorde van de formule hoeven voor te doen.

Daarnaast herhaalt zich tijdens de RTSC-conferentie door de manier waarop ieder stuk werk is gestructureerd, steeds het volgende proces van kennisontwikkeling: ik – wij aan tafel – alle aanwezigen – wij aan tafel – ik. Door deze repetitie verschuift – en ook fysiek waarneembaar volgens mensen die ooit een 'bijeenkomst' als toeschouwer bijwoonden – de mentaliteit van 'ik' naar 'wij' en van 'this can't be done!' naar 'why didn't we start yesterday?'.

De werkwijze is zodanig dat mensen van 'buiten' naar binnen leren kijken en reflexive loops doorbreken. Zij zitten daartoe ten eerste voor veel werk in een max-mixtafel-schikking (maximale mix van het systeem); dat is een tafelschikking van bij voorkeur zeven à acht personen, afkomstig uit verschillende lagen en functionele eenheden van de organisatie en gemengd naar functie(niveau), sekse, anciënniteit, attitude en andere eigenschappen. Naast het doorbreken van de reflexive loops zorgt deze tafelsetting in combinatie met het repeterende proces er ook voor dat ondanks de grootte van de totale groep face-to-face-contact mogelijk is, er echte gesprekken kunnen worden gevoerd en er zaken worden uitgesproken die anders ongezegd blijven. Dit laatste door de 'anonimiteit' die ontstaat ten gevolge van de 'massaliteit' en de vrijheid en veiligheid die er ontstaat omdat men aan tafel niet direct spreekt met mensen die in het dagelijks werk macht over of druk op een ander kunnen uitoefenen...

In de tweede plaats worden alle deelnemers tijdens het proces live in gesprek gebracht met klanten, leveranciers, oud-werknemers, of wie dan ook van buiten de fysieke grenzen van de organisatie, die belangrijke en relevante informatie heeft als bijdrage aan het veranderingsproces.

Om de structuur, tijdsdruk en achterliggende processen adequaat hun werk te laten doen wordt de bijeenkomst begeleid door een consultant. Deze consultant is er louter en alleen om het proces te begeleiden en om waar nodig snel en ter plekke (real-time) te



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

herontwerpen met inachtneming van de doelstelling van de bijeenkomst en alle hierboven beschreven structuren en processen. Inhoudelijke inbreng van welke aard dan ook is uit den boze. De consultant is ook niet een ‘dagvoorzitter’, zoals we die allemaal kennen van congressen waar verschillende sprekers aan elkaar gepraat moeten worden en die zijn taak kan uitvoeren zonder betrokken te zijn bij de voorbereiding en ook niet wordt geacht eigenhandig het programma te herontwerpen als er iets anders loopt dan voorzien. Dat doet de congresorganisator.

Alle uitkomsten van werk tijdens de RTSC-bijeenkomst worden real-time verwerkt, teruggekoppeld en hergebruikt. Aan het eind van de bijeenkomst ligt er daardoor een zowel letterlijk als figuurlijk door iedereen gecreëerde, begrepen en gedragen noodzaak voor verandering, visie op de toekomst en actieplan om daar te komen.

De RTSC-bijeenkomst moet door zijn structuur en achterliggende processen en het real-time werken, zeer goed worden georganiseerd. Een logistiek team is daarvoor onontbeerlijk. Dit team zorgt er steeds voor dat de zaal in orde is. Dat wil zeggen: opgeruimd, overzichtelijk en toegerust op het werk dat moet worden gedaan. Het team is verantwoordelijk voor een goed verloop van de processen die te maken hebben met van ‘wij aan tafel’ naar ‘alle aanwezigen’, waar vaak stemprocedures, ‘call outs’ en leesrondes voor worden gebruikt. Daarnaast verwerkt het team alle uitkomsten van het werk, kopieert dit en deelt het weer uit op het daarvoor meest geschikte moment. Wanneer er logistiek iets kleins fout gaat, dan is het effect daarvan op een grote groep wel eens onvoorstelbaar groot; het logistieke team moet dus goed zijn voorbereid, ter plekke het proces volgen, op wat komen gaat anticiperen en steeds in contact blijven met de consultant die het proces begeleidt.

### **Wie dragen bij in welke rollen?**

Tijdens een RTSC-proces wordt, zoals uit de omschrijving van het proces hierboven moge blijken, simultaan, afwisselend en iteratief gewerkt met verschillende groepen mensen in verschillende rollen en samenstellingen. Hieronder staan ze nog even op een rij:

- *Procesteam*: het procesteam is een dwarsdoorsnede van sleutelfiguren uit de organisatie. Het procesteam bepaalt het pad dat moet worden bewandeld en de belangrijkste daarop te zetten stappen. Een heldere doelstelling, het formuleren van gewenste resultaten en een plan dat het steeds mogelijk maakt te reageren en te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen vormen de noodzakelijke routebeschrijving. Vaak werkt het team of afzonderlijke leden ook veel en nauw samen met weer andere leden van de organisatie om zo goed mogelijk geïnformeerde keuzen te maken over het veranderingsproces. Het procesteam werkt op basis van de zes principes en toetst aannames en keuzes steeds aan het samenhangend geheel dat deze principes vormen. Dit leidt ertoe dat gedurende het proces de uitgezette route – soms drastisch – kan wijzigen, zonder overigens tekort te doen aan het doel van en de te behalen resultaten met het veranderingsproces.
- *Leiderschapsteams*: formele en informele leiders komen samen met andere sleutelfiguren in de organisatie om strategieën te bedenken en te faciliteren die het veranderingsproces ondersteunen en faciliteren, en tegelijkertijd nieuwe manieren van werken mogelijk maken. Zij moeten ervoor zorgen dat processen, systemen en structuren zodanig zijn of worden uitgerust, dat ze congruent zijn met datgene wat de



organisatie heeft besloten en in werking gezet als nieuwe manieren van werken. 'Not addressing these fundamental aspects of organizational life is making a choice for cosmetic change.' (Jacobs, 1999)

De leiders dragen de noodzaak tot veranderen zichtbaar uit in de hele organisatie en ontwikkelen ook een leiderschapsstijl die congruent is met de wenselijke toekomst van de organisatie, waarin participatie en betrokkenheid van alle medewerkers sleutelwoorden zijn.

- *Ontwerpteam(s)*: ontwerpteam(s) zijn dwarsdoorsnede(s) van de organisatie met als taak de RTSC-bijeenkomsten te plannen, een van het veranderdoel afgeleide doelstelling voor de bijeenkomst te formuleren, de bijeenkomst te ontwerpen en mogelijk te maken, om de communicatie na een bijeenkomst of tussen bijeenkomsten op het totale veranderproces te betrekken en de informatie te verzamelen die verwerkt moet worden in het ontwerp van een (volgende) bijeenkomst. Het ontwerpteam moet in nauwe verbinding staan met het processteam vanuit het besef dat hoewel er fenomenale successen zijn te boeken met louter een RTSC-bijeenkomst, het onwaarschijnlijk is dat een bijeenkomst alleen zorgt voor duurzame verandering of adaptatie-mechanismen.
- *Logistiek team*: het logistiek team is een team dat in nauwe samenwerking met het ontwerpteam een bijeenkomst voorbereidt en mogelijk maakt. De leden van dit team regelen de accommodatie, materialen en hulpmiddelen, en zorgen ervoor dat een bijeenkomst soepel verloopt en alle uitkomsten real-time worden verwerkt en teruggekoppeld.
- *Organisatieteam*: met 'organisatieteam' is bedoeld alle leden van de organisatie die, naast wellicht meedoen aan een van de hierboven genoemde teams, ten minste twee andere taken hebben. Ten eerste: bijeenkomen tijdens een (grootschalig) bijeenkomst om te werken aan organisatiebrede vraagstukken en kansen. Ten tweede: het in hun dagelijks werk implementeren van de gewenste, nieuwe manier van werken.
- *Consultantteam*: in organisaties lopen vaak meerdere in- en externe consultants rond, die allen verschillende expertise hebben op het gebied van verandering, TQM, BPR, HRM, strategie, communicatie, enzovoort. Om RTSC te doen slagen is het van groot belang dat al deze consultants nauw samenwerken – RTSC is een inclusieve aanpak – hun handelen op elkaar afstemmen en werken met de RTSC-principes als leidraad voor actie.

Voor al deze groepen geldt dat ze zich steeds moeten laten leiden door het doel van het totale veranderingsproces, om ervoor te zorgen dat (individuele) beslissingen en acties congruent zijn met het doel van het geheel.

### **Wat te verwachten van RTSC?**

Vanwege de flexibiliteit en mogelijkheden tot variatie in toepassing maakt RTSC veelsoortige ontdekkingen en resultaten mogelijk. Met RTSC kan organisatiebrede helderheid en overeenstemming over de strategie worden verkregen en snel vooruitgang worden geboekt op verschillende fronten. Er ontstaat een vaak onvoorspelbare synergie tussen eerder schijnbaar onsamenvangende activiteiten, plannen, enzovoort; ook komen niet direct zichtbare of denkbare werkelijke oorzaken van problemen boven tafel.



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

RTSC verhoogt de samenwerking en het vertrouwen in de organisatie, en is vaak de drijvende kracht achter persoonlijke, individuele verandering. Het ultieme resultaat van RTSC is blijvende, unieke en meetbare performance-verbetering door mensen in een gezonde omgeving met gedeelde normen en waarden, waarin zij zowel zelf kunnen leren en groeien als de organisatie, als geheel te laten leren en groeien.

### **Wanneer is RTSC niet bruikbaar?**

Het succes van RTSC is in hoge mate afhankelijk van het commitment dat de leiders in de organisatie aan het proces en de principes waarop het is gebaseerd geven. Wanneer zij niet openstaan voor input van medewerkers en andere belanghebbenden, en niet openstaan voor het spreiden van macht, zal RTSC nergens over gaan. Toch een proces starten dat op het oog gelijkenis vertoont met RTSC, zal leiden tot gevoelens van misbruikt en gemanipuleerd zijn bij de medewerkers.

### **4.2 Future search**

<i>Doel en resultaat</i>	Een conferentiemethode die wordt gebruikt voor: <ul style="list-style-type: none"><li>• het creëren van een toekomst voor een organisatie of gemeenschap die is gebaseerd op dat wat mensen gemeenschappelijk hebben; conflicten worden benoemd, maar niet per se opgelost;</li><li>• het ontwikkelen van plannen om daar te komen.</li></ul>
<i>Aantal deelnemers</i>	64 deelnemers is een optimaal aantal. Meestal 60 tot 80. Meer deelnemers door parallelle bijeenkomsten of een reeks, waarbij de uitkomsten van de ene conferentie input zijn voor de volgende.
<i>Soort deelnemers</i>	Brede, gemengde groep van belanghebbenden: <ul style="list-style-type: none"><li>• In een organisatie betreft dit alle functionele en hiërarchische lagen.</li><li>• In een gemeenschap betreft dit allen die op enigerlei wijze belang hebben bij en (kunnen) bijdragen aan een gemeenschappelijke toekomst.</li></ul>
<i>Doorlooptijd</i>	Doorlooptijd: tot 12 maanden. Conferentie: 2 tot 3 aaneensluitende dagen. Vorbereiding conferentie: 3 tot 6 maanden.
<i>Wanneer gebruiken</i>	Een gedeelde visie is wenselijk. Een actieplan is noodzakelijk. Bij een wisseling aan de top. Er is een belangrijke verandering op handen (markt, technologie). Partijen moeten bij elkaar komen in een goed gestructureerde bijeenkomst. De tijdsdruk is hoog.
<i>Succes is afhankelijk van de acceptatie van deze spelregels</i>	Ontdek en deel gemeenschappelijke items en idealen. Geloof in de kracht van vrijwillige commitments. Een totaal overzicht is noodzakelijk voordat je aan willekeurig welk onderdeel iets verandert. Geloof in gedeeld leiderschap en zelfmanagement. Leer polariteiten en tegenstrijdigheden naast elkaar te laten bestaan.



Future search is ontwikkeld door Marvin Weisbord en Sandra Janoff. Het doel is een systeembrede (strategische) planning voor te ondernemen activiteiten die een probleem moeten oplossen en/of een gezamenlijk gewenste toekomst tot leven brengen. Future Search is een conferentiemethode die wordt gebruikt om verschillende mensen en partijen bij elkaar te brengen, die samen deel uitmaken van een groter systeem dat is betrokken bij een bepaald probleem of vraagstuk. Het gaat hier niet noodzakelijkerwijs alleen om organisaties als groter systeem, maar ook om buurten, wijken en gemeenschappen. Future search is een methode die wordt toegepast als de afzonderlijke partijen binnen het systeem dat het vraagstuk betreft, elkaar waarnemen en over elkaar spreken in termen van wat wij wel eens noemen 'de vijand zit buiten': iedere partij heeft het gevoel geen controle te hebben over de eigen toekomst, noch daarvoor zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen; iedere partij meent dat zij te veel wordt geleefd en in zijn doen en laten ten nadele wordt beïnvloed door een andere partij; geen partij heeft het gevoel de 'muren' die tussen partijen staan te kunnen slechten.

'Future search brings systems thinking to life.' (Weisbord & Janoff, 1999; in Holman et al.) Een future search zorgt ervoor dat iedereen te weten komt waar andere mensen en partijen precies staan, door met die anderen in contact te treden, naar die anderen te luisteren en met hen – in nieuw ontstane relaties – te werken aan een meestal verrassende oplossing voor het probleem dat allen bindt of aan een antwoord op het vraagstuk dat iedereen aangaat en waarvoor iedereen een deel van het antwoord in zijn bezit heeft. 'We begin to accept our differences – in background, viewpoints, values – as realities to be lived with, not problems to be solved.' (Weisbord & Janoff, 1999 in: Holman et al., p. 45)

De future search-conferentie poogt niet om elkaar of de wereld te veranderen. De conferentie doorbreekt wel de oude patronen waarin mensen met elkaar omgaan en de beelden die ze van elkaar hebben; ze creëert nieuwe condities waaronder ze op een andere, constructieve manier met elkaar van gedachten kunnen wisselen en praten.

#### **Wat is de basis van future search?**

De basis van future search is gelegen in wat de ontwikkelaars Weisbord en Janoff 'just a few key principles' noemen:

- Zorg dat de juiste mensen in de zaal aanwezig zijn. Dat wil zeggen: een dwarsdoorsnede van het hele systeem dat (deel aan) een bepaald probleem heeft of voor een bepaald vraagstuk staat.
- Creëer zodanige condities dat alle aanwezigen eerst het geheel zien voordat ze aan enig onderdeel van het geheel gaan sleutelen.
- Zoek naar 'common ground' en gebruik die als basis om op verder te bouwen en actie te ondernemen, en laat problemen en conflicten (voorlopig) voor wat ze zijn.
- Laat mensen tijdens het future search-proces werken als elkaars gelijke en treedt ze ook steeds als zodanig tegemoet.
- Neem verantwoordelijkheid voor leren en actie: zorg ervoor dat mensen de hele sessie aanwezig zijn, dat de accommodatie een gezonde omgeving biedt om te werken, dat er minstens twee dagen wordt gewerkt, zodat men er nog eens een nachtje over kan slapen.
- Laat mensen in het openbaar verantwoordelijkheid nemen voor de follow-up van de actieplannen uit de conferentie (zie ook: Leith's Guide to Large Group Interventions, geen datum).



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

- Billie Alban en Barbara Bunker (1997) zien bij de future search de volgende onderliggende principes:
  - Het werk dat wordt gedaan (tijdens de future search), wordt gedaan in de context van een groter geheel; dat wil zeggen dat de deelnemers ‘think globally and act locally’.
  - De groepen (tijdens de future search) zijn zelfsturend en managen hun eigen groepsdynamische proces.
  - De future search is geen probleemoplossingconferentie; problemen mogen worden genoemd en benoemd, maar daar blijft het bij.

### **Wanneer kan future search worden gebruikt?**

Future search wordt gebruikt wanneer verschillende groepen of groeperingen ‘common ground’ moeten vinden en een gedeelde visie op een bepaald vraagstuk moeten hebben en op basis daarvan actieplannen moeten of willen ontwikkelen en uitvoeren. Future search is, meer in concreto, toepasbaar wanneer de tijdsdruk hoog is en:

- partijen zich op andere manieren niet hebben kunnen vinden in een visie;
- er een wisseling is aan de top of een nieuwe leiderschapsstijl nodig is;
- er een belangrijke impactvolle ontwikkeling aan de gang is.

### **Hoe wordt de future search voorbereid?**

De future search wordt voorbereid door een groep van ongeveer acht stakeholders. Deze stakeholders zijn gegeven de inzet van veel future searches in eerste instantie zij die er wel been in zien met andere stakeholders om de tafel te zitten en niet geheel en al de deur dichthouden bij de ‘vijandgedachte’. De voorbereiding bestaat eruit een heldere, voor iedere bij het vraagstuk betrokkene aansprekende doelstelling voor de bijeenkomst te formuleren, de ‘juiste’ stakeholder-groepen te definiëren en vervolgens mensen uit die groepen voor het bijwonen van de bijeenkomst uit te nodigen.

De doelstelling voor een future search moet zodanig zijn geformuleerd dat:

- ze alle betrokkenen aanspreekt;
- niet bedreigend is;
- herkenbaar is voor tegenpartijen;
- de deelnemers niet verleidt tot het onmiddellijk bedenken van oplossingen.

Alban en Bunker (1997) geven hier een voorbeeld van een future search die in het licht stond van de gewelddadigheid in een bepaalde gemeenschap. In plaats van een doelstelling te formuleren in de trant van ‘hoe komen we af van het geweld?’ – een doelstelling die direct zou leiden tot het denken aan oplossingen voor een probleem dat in deze formulering ook altijd door een ander wordt veroorzaakt – formuleerden zij de doelstelling ‘hoe creëren we een gemeenschap vrij van angst?’; een doelstelling waar iedereen (inclusief de ‘gewelddadigen’ die zelf ook kleine zusjes hadden die wel eens bang waren) wel wat in zag.

De future search zelf verloopt volgens een vast format. In relatie tot de doelstelling en de betrokken groepen wordt tijdens de voorbereiding vooral gekeken naar de juiste manier om de verschillende onderdelen uit het format te ‘framen’: woordkeus, analogieën, metaforen, enzovoort.



## De bijeenkomst

De future search conference duurt tussen de twee en drie aaneensluitende dagen. Bij voorkeur begint de future search in de middag van de eerste dag en eindigt aan het eind van de ochtend van de derde dag.

Het format van de future search conference wordt gevormd door de volgende vijf stappen:

### *Stap 1: het in kaart brengen van het verleden*

De volgende vragen staan daarbij centraal:

- Waar kom ik vandaan als individu?
- Waar komen we vandaan als organisatie of gemeenschap?
- Welke ontwikkelingen deden zich voor in de maatschappij?

Door deze drie ‘tijdslijnen’ onder elkaar op een tijdsbalk te plaatsen en een ieder een individuele bijdrage te laten leveren aan de invulling ervan, ontstaat bij nadere analyse in gemixte groepen veelal ineens een heel nieuw, soms schokkend en altijd verhelderend beeld van de persoonlijke en collectieve ontwikkelingen, de manier waarop zij parallel zijn verlopen of elkaar hebben gekruist en de wijze waarop zij gezien of ongezien invloed op elkaar hebben uitgeoefend.

### *Stap 2: het verkennen van het heden en de ontwikkelingen die zich voordoen*

De volgende vragen staan hierbij centraal:

- Wat zien we gebeuren in en om de organisatie, of binnen en rondom onze gemeenschap?
- Welke van de door ons gesignaleerde ontwikkelingen zijn vooral van invloed op of worden aangezwengeld door welke bij de bijeenkomst betrokken stakeholder-groep?
- Waarover zijn we als individu en als stakeholder-groep trots of teleurgesteld als we kijken naar onze bijdrage aan dat heden in relatie tot het thema en doel van deze bijeenkomst?

### *Stap 3: de creatie van de meest wenselijke toekomst over vijf tot tien jaar*

De hamvraag hier is: Wat zien wij als onze ideale toekomst?

Het antwoord op deze vraag moet in gemixte groepen worden uitgebeeld in een creatief scenario (zang, dans, toneel, enzovoort). Dit is niet bedoeld om het entertainment-gehalte van de bijeenkomst te verhogen, maar om alle mogelijkheid en ruimte te geven aan het concreet maken van een beeld dat de ambitie geeft het na te streven.

Deze creatie van de toekomst wordt aan de andere groepen uitgebeeld. Deze groepen letten op verschillen en overeenkomsten met de door hen zelf als meest ideaal geformuleerde toekomst.

### *Stap 4: het ontdekken van ‘common ground’ en het bevestigen van common ground*

Na het bekijken van de toekomstbeelden staan de volgende vragen hier centraal, die moeten leiden tot een ‘consensusdocument’:

- Wat hebben alle uitbeeldingen van de wenselijke toekomst gemeenschappelijk?
- Welke uniciteiten zouden we in deze gemeenschappelijke toekomst willen invoegen?



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

*Stap 5: het ontwikkelen van actieplannen om de gewenste toekomst te bereiken: wat moeten en gaan we doen om de toekomst waar te maken?*

Deze vraag kan afhankelijk van het thema en de doelstelling op verschillende wijze worden beantwoord:

- Individuen verzamelen zich en maken lijsten over alles wat gedaan kan gaan worden; vervolgens committeren zij zich aan een of meer van deze mogelijke activiteiten om ze daadwerkelijk uit te voeren.
- Individuen verzamelen zich op basis van persoonlijke betrokkenheid bij een van de door de hele zaal gedeelde thema's uit het consensusdocument en werken de activiteiten die benodigd zijn om het thema' van de grond te tillen uit in een actieplan.
- Iedere stakeholder-groep krijgt de opdracht als groep te werken aan de overeengekomen thema's.

Voor elke stap uit het format is het proces hetzelfde:

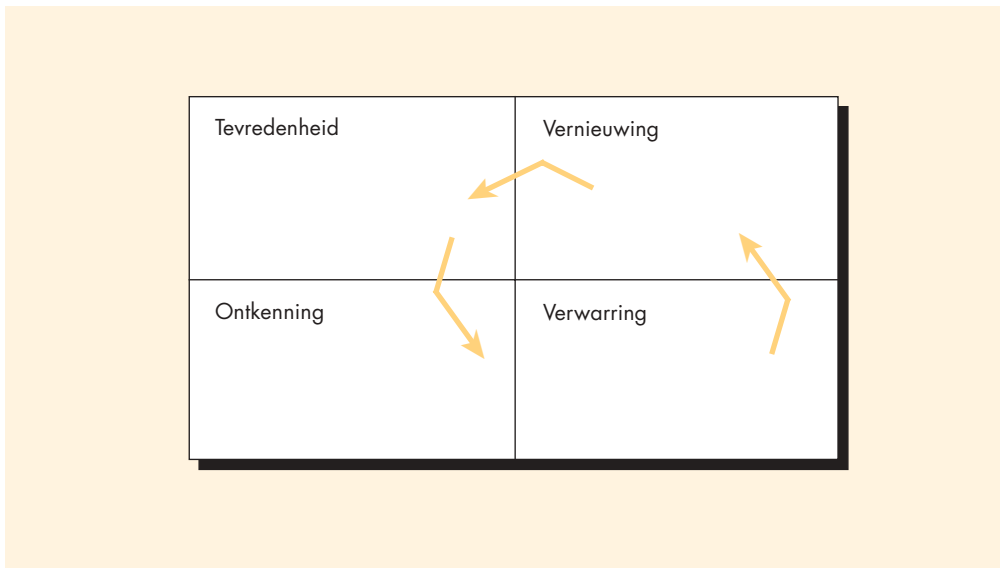
- Iedereen geeft informatie.
- Uit de informatie wordt dat wat iedereen gemeenschappelijk heeft gehaald.
- De gemeenschappelijkheden worden door en met iedereen besproken op hun betekenis.
- Op basis van de gemeenschappelijke betekenis worden acties geformuleerd.

Niet iedere stap uit het future search-proces wordt in dezelfde groepssamenstelling gezet. In een future search wisselen het werk in gemixte en in stakeholder-groepen zich af. Een gemixte groep is een mix die een dwarsdoorsnede vormt van het geheel van alle aanwezige groepen. Een stakeholder-groep is hier een vaste groep, bijvoorbeeld een beroepsgroep, een sociale groepering of groep, of een functionele groep. Tijdens de voorbereiding zal duidelijk moeten worden welke stakeholder-groepen er betrokken zijn of moeten worden bij het probleem of vraagstuk.

De eerste stap in de future search wordt altijd per definitie gezet in gemixte groepen. Het is belangrijk om gelijk in het begin van het proces aan een tafel te zitten met alleen vreemden als het gaat om het zoeken naar 'common ground'. In niet-gemixte groepen ontstaat immers het 'gevaar' van de 'reflexive loop'. Ook het in kaart brengen van het verleden, het uitbeelden van de meest wenselijke toekomst en het ontdekken van common ground gebeurt om die reden in gemixte groepen.

Aan de volgorde van de onderdelen en de groepssamenstelling waarin tijdens dat onderdeel wordt gewerkt, moet volgens de ontwikkelaars van de future search niets worden veranderd. Dit zou de kracht van het proces ondermijnen. De ervaringen die deelnemers opdoen tijdens een future search vergelijken de ontwikkelaars zelf met die van de achtbaan: 'The task sequence and group composition are not optional. These set up powerful dynamics that can lead to constructive outcomes. We experience the conference's peaks and valleys as an emotional roller-coaster ride, swooping down into the morass of global trends, soaring to idealistic heights in an ideal future. Uncertainty, anxiety and confusion are necessary by products as are fun, energy, creativity and achievement.' (Weisbord & Janoff, 1999, in: Holman et al., p. 48)





*Figuur 6. Het vierkamerappartement van Weisbord (1992)*

Een andere vergelijking met wat er gebeurt en wat deelnemers ervaren tijdens een future search is de vergelijking met een 'reis' door een vierkamerappartement, een vergelijking die Weisbord (1992) overnam van de Zweedse sociaal-psycholoog Claes Janssen. Janssen zegt dat ieder individu, iedere organisatie, iedere groep in een vierkamerappartement leeft en zich van kamer naar kamer beweegt aangezet door externe gebeurtenissen en de 'interne vertaling' daarvan.

De kamers in figuur 6 zijn metaforen. Hoeveel energie we hebben, is afhankelijk van de kamer waarin we ons bevinden. In de 'kamer van tevredenheid' zijn we content met de dagelijkse gang van zaken, met de status-quo van het heden. Er is geen noodzaak tot veranderen. Wanneer zich van buiten mogelijke veranderingen in de status-quo aandienen, bijvoorbeeld door reorganisaties, economische crisis, een fusie, enzovoort, dan 'verhuizen' we naar de 'kamer van ontkenning'. We negeren zich aandienende realiteiten of vervormen ze, zodat ze niet bedreigend zijn. Daar blijven we net zolang totdat we de zich aandienende realiteit echt niet meer kunnen negeren en onder ogen moeten zien. Dan verhuizen we naar de 'kamer van de verwarring'. Daar stellen we ons de vragen: Wat het best te doen? Hoe opnieuw tevreden worden? Hoe verder te gaan? Na enige tijd zal er altijd een antwoord komen variërend van een 'eureka' tot iets wat welbewust is uitgedacht. De deur naar de 'kamer van vernieuwing' gaat open. Naarmate we de nieuwe situatie dieper hebben verankerd in ons bestaan, worden we weer tevreden en komen we weer terecht in de 'kamer van tevredenheid'.

De future search conference gebruikt tijdsdruk om te leren en energie te creëren. Een heel belangrijk kenmerk van de kamer van verwarring is namelijk dat iedereen er zo gauw mogelijk uit wil. Dit 'ongeduld' is belangrijk: het is een conditie waaronder geleerd kan worden, zij het dat er niet te veel 'ongeduld' moet zijn (dat werkt verlamdend) of te weinig (dat maakt lui of ongemotiveerd voor het handelen naar de aard van de gevonden antwoorden). Een optimum aan 'verwarring' creëert energie. Future search benut deze verwarring op verschillende momenten: 'In future search we usually plunge furthest into



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

the confusion room when we make a group mind map of external trends affecting “X” – the focus of our search. Gradually the realization sinks in that this – all of it – constitutes a mutual portrait of our world. It is complex, interconnected, hopeless, hopeful, unmanageable, inescapable. At the end of the mapping most groups fall speechless. My word is “awe”. Awe has many meanings – shock, surprise, astonishment, dread, fear, wonder, amazement. (...) We cannot imagine how we get hold of it all, make sense of it, turn it into constructive action plans. We are deeply in the confusion room. (...) Within an hour the anxiety turns into pure energy. We are moving toward renewal. We have touched down on common ground.’ (Weisbord, 1992, p. 103)

### **Wie dragen bij in welke rollen?**

Voorafgaand aan, tijdens en na de future search komen mensen tot hun recht in verschillende rollen.

De *opdrachtgever* of *sponsor* is de initiatiefnemer tot de future search. Hij weegt het afbreukrisico van een future search tegen de mogelijke opbrengsten, bepaalt wat bereikt moet worden en hoe future search daaraan een bijdrage kan leveren. Het is vanzelfsprekend van groot belang dat de opdrachtgever zich verbindt aan de principes die ten grondslag liggen aan de future search en ook zelf meedoet aan de conferentie als deelnemer, waar hij mensen vrij laat in wat zij zeggen en de manier waarop zij willen werken. Na de conferentie is het de rol van de opdrachtgever om periodiek herhalingsbijeenkomsten te organiseren voor de bij de eerste conferentie betrokken stakeholders en andere, nieuwe geïnteresseerde partijen.

Het *voorbereidingsteam* bereidt de conferentie voor. Deze voorbereiding bestaat uit het verkennen van de mogelijkheden die future search in relatie tot het door de sponsor geformuleerde probleem of vraagstuk biedt en het in het verlengde daarvan formuleren van een heldere, alle betrokkenen aansprekende doelstelling; nagaan wie de stakeholders zijn en hen uitnodigen; het maken van een logistieke planning; het regelen van de accommodatie, hulpmiddelen, enzovoort. De leden van het voorbereidingsteam participeren tijdens de conferentie als ‘gewone’ deelnemers. Ook bedenkt het voorbereidingsteam hoe de resultaten van de future search verwerkt en verspreid worden, en via welke kanalen informatie over in gang gezette acties blijvend gemonitord en verspreid kunnen worden. In organisaties blijven de rollen van sponsor en voorbereidingsteam doorgaans gescheiden, in gemeenschappen kunnen ze in elkaar schuiven.

De *facilitator* helpt opdrachtgever en voorbereidingsteam te bepalen of future search een bruikbaar middel is gegeven het probleem of vraagstuk en helpt het voorbereidingsteam bij het verzamelen van de nodige informatie, moed en middelen. De facilitator bewaakt tijdens de future search de tijd en de uitvoering van de taken, houdt de deelnemers op het spoor van de doelstelling en creëert de nodige ruimte voor mensen om onzeker te zijn, te besluiten wat ze wel of niet willen doen, samen te werken en elkaar als gelijke te behandelen. De facilitator levert geen inhoudelijke bijdrage, maar faciliteert louter het proces dat de deelnemers zelf doorlopen.

De *deelnemers* doorlopen het format van de future search en creëren door de manier waarop ze actief hieraan bijdragen de feitelijke inhoud en resultaten van de future search.



### Wanneer is future search niet bruikbaar?

Future search zal niet succesvol zijn als alleen de sponsor het wil en geen van de betrokkenen; er moeten bij aanvang dus al wat handen op elkaar te krijgen zijn die op zijn minst samen een voorbereidingsgroep kunnen vormen. Omgekeerd werkt ook niet: als iedereen een future search wil behalve de sponsor die er wel zijn fiat aan zou moeten geven. Daarnaast werkt de future search eigenlijk alleen maar effectief als alle betrokken partijen aanwezig zijn en iedereen van begin tot eind aanwezig kan zijn.

Een future search is geen goed voertuig voor managers die iets willen bereiken, maar geen afstand kunnen doen van een leiderschapsstijl van beheersing en controle, en die vooral geloof en vertrouwen hebben in wat externe experts zeggen.

## 4.3 Search conference

<i>Doel en resultaat</i>	Een conferentiemethode die wordt gebruikt voor: <ul style="list-style-type: none"><li>• het creëren van een wel omschreven, wenselijke, bereikbare toekomst;</li><li>• het ontwikkelen van een strategisch plan om daar te komen;</li><li>• de ontwikkeling en uitvoering van actieplannen om het strategisch plan uit te voeren;</li><li>• binnen een overzichtelijke, haalbare tijdsspanne;</li><li>• door diegenen die direct en wezenlijk betrokken zijn bij het vraagstuk.</li></ul>
<i>Aantal deelnemers</i>	In één conferentie doen 20 tot 30 deelnemers mee. Meer deelnemers kunnen meedoen door parallele bijeenkomsten of een reeks te organiseren, waarbij de uitkomsten van de ene conferentie input zijn voor de volgende.
<i>Soort deelnemers</i>	Leden van het betrokken systeem (organisatie of gemeenschap) die verantwoordelijk en aanspreekbaar zijn voor het implementeren van actieplannen en het geheel van mensen dat alle kennis in huis heeft om een organisatie- of gemeenschapsbreed (strategisch) plan te ontwikkelen.
<i>Doorlooptijd</i>	Doorlooptijd: voortdurend. Conferentie: twee aaneensluitende dagen en nachten. Vorbereiding: 1 tot 18 maanden.
<i>Wanneer gebruiken</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategische planning, beleidsvorming.</li><li>• Creatie van nieuwe organisatievormen die om kunnen gaan met dringende of verwaarloosde zaken.</li><li>• Rationaliseren van belangrijke conflicten in een strategische context.</li></ul>
<i>Succes is afhankelijk van de acceptatie van de volgende stellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een organisatie of gemeenschap is een open systeem.</li><li>• Strategische planning moet in samenhang met alle betrokkenen van plaatsvinden. Dat geeft zicht op verschillende zienswijzen en combineert de krachten die nodig zijn om plannen te ontwikkelen en uit te voeren.</li><li>• Democratische structuren zijn noodzakelijk voor strategische planning en implementatie.</li></ul>

*earch conference* is ontwikkeld door Fred Emery en Eric Trist. Een search conference is een participatief, op maat ontworpen conferentieproces waarin een groep mensen een set strategische doelen ontwikkelt met bijbehorende implementatieplannen, die deze groep



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

na de search ook daadwerkelijk uitvoert. In feite kan willekeurig welk systeem een search conference gebruiken: een organisatie, een gemeenschap, een overheidsinstelling, enzovoort. Een search conference resulteert niet linea recta in transformatie van een hele organisatie. Het is veel meer een onderdeel van een transformatieproces. Een search betekent echter altijd wel een fundamentele verandering in de manier waarop de meeste organisaties hun strategie bepalen.

In de search conference ligt de nadruk op twee zaken. In de eerste plaats legt de search conference de nadruk op het feit dat organisaties vooral zullen overleven als zij in staat zijn 'to adapt': 'Recent business experiences (...) demonstrate the importance of adapting in a rapid way, or at least in a timely enough way that it doesn't cost billions of dollars to turn the organization around.' (Merrelyn Emery & Tom Devane, 1999, in: Holman et al. 1999)

In de tweede plaats legt de search conference de nadruk op het ontdekken en toepassen van de impliciete en vaak onzichtbare systeemwetten volgens welke de ontwikkeling van organisaties verloopt. Dat is in deze benadering volgens de idee dat een systeem en zijn omgeving bewust en onbewust samenwerken om de toekomst van beide te bepalen en te vormen.

### **Wat is de basis van de search conference?**

De search conference beschouwt organisaties, gemeenschappen, enzovoort als open systemen. Zo'n open systeem wordt beïnvloed door zijn omgeving en wil het in die omgeving levensvatbaar blijven dan moet het:

- constant de omgeving blijven 'spotten' op veranderingen die mogelijk van invloed (zullen) zijn op het eigen systeem;
- zodanig en actief aan de slag gaan met (nieuwe) informatie dat het op zijn beurt de omgeving beïnvloedt;
- steeds beseffen dat systeem en omgeving niet onafhankelijk van elkaar evolueren, maar 'co-evolueren'.

### **Wanneer kan de search conference worden gebruikt?**

Een search conference kan worden gebruikt voor het maken van strategische plannen en als basis voor beleidsvorming. Daarnaast wordt de search gebruikt om na te gaan welke (on)mogelijkheden er binnen het systeem zijn of wat kan worden gecreëerd om het systeem effectief te laten anticiperen en reageren op impactvolle ontwikkelingen in de omgeving van het systeem.

### **Hoe werkt de search conference?**

Een search conference is een conferentieproces van twee aaneensluitende dagen. Aan dit proces doen mensen mee die zijn geselecteerd op basis van hun mogelijkheid om uitkomsten uit de conferentie daadwerkelijk te implementeren of te laten implementeren. Het gaat hier om hun persoonlijke expertise, hun kennis van het gehele systeem en de invloed die zij gegeven hun positie of ongeschreven regels hebben in het systeem. Alle kennis over het systeem die nodig is om de strategische puzzel te completeren moet daarbij aanwezig zijn in de zaal en de mensen, die in het bezit van die kennis zijn en deelnemen, moeten zich heel bewust zijn van het feit dat zij na de search verantwoordelijk zijn voor het implementeren van de actieplannen. Dat betekent ook voor actieplannen



die de huidige status-quo van machtsbalansen en zeggenschap zullen doorbreken, dan wel een nieuwe stijl van leidinggeven noodzakelijk maken.

In een search conference worden de beginselen van de participatieve democratie geheel uitgeleefd. De volgende regels worden in het design van de conferentie geoperationaliseerd:

- Iedere deelnemer is een volwassene met verantwoordelijkheidsgevoel, die wil leren en zijn eigen toekomst ter hand wil nemen.
- Mensen zijn prima in staat zich te organiseren in 'selfmanaging'-groepen. Ieder persoon heeft meer vaardigheden en kan meer functies vervullen dan hij of zij op een moment in de tijd tegelijkertijd kan gebruiken.
- Waar mensen actief samenwerken, ontstaan verschillen van mening. Zolang zij samen een gedeeld doel nastreven, zullen zij deze verschillen van mening serieus nemen, waar mogelijk oplossen, maar zich vooral bezighouden met wat zij gemeenschappelijk hebben en het bereiken van het gezamenlijke doel.
- De verantwoordelijkheid voor coördinatie en controle van het werk ligt bij de mensen die het werk ook daadwerkelijk uitvoeren.
- Mensen zijn bereid tot actie als zij 'eigenaar' zijn van problemen en oplossingen.
- Oplossingen moeten bereikbaar zijn, dus zowel de eventuele belemmeringen binnen en buiten het systeem benoemen en in ogenschouw nemen en een ideaal vertegenwoordigen.
- Wanneer mensen samenkomen in een search conference, dan willen ze van begin tot eind bezig zijn met het echte werk; spelletjes doen en entertainment zijn hier slechts verspilling van tijd en energie.

De search conference verloopt in een aantal stappen. Achter elke 'stap' ligt de aanname dat het beter is pro-actief in te spelen op veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving dan erop te reageren, en dat het mogelijk is zelf je omgeving vorm te geven. Daarnaast liggen aan de stappen het idee van 'rationalization of conflict' ten grondslag. Iedere keer als een verschil van mening ontstaat, wordt dit verschil van mening erkend en nader onderzocht. Vaak zijn zaken minder conflicterend dan aanvankelijk leek, maar wanneer er werkelijk een verschil van mening is, dan wordt het op een daartoe bestemde lijst met meningsverschillen gezet. Het doel daarvan is niet alleen erkenning, maar ook om uiteindelijk te verduidelijken waar dan de overeenkomsten zitten. De common ground wordt daarmee steeds sterker.

Achter de volgorde en processen van de stappen zit ook het concept van 'ecological learning'. Ecological learning betekent dat mensen in staat zijn direct en zelfstandig betekenisvolle kennis te ontleen aan de wereld om hen heen. Dit concept toepassen geeft mensen het vertrouwen dat zij 'juiste' dingen waarnemen (alle waarnemingen zijn valide) en dat hun eigen ervaringen en die van anderen waardevol zijn.

De search wordt bij voorkeur opgevolgd door een 'participative design workshop' (PDW). Dit is een workshop waarin organisatieleden hun organisatie herinrichten volgens de democratische beginselen van *design principle 2*, die adaptatie en continu veranderen en aanpassen mogelijk moeten maken (zie voor meer informatie over de PDW: Fred Emery, 'Participative Design: Effective, Flexible, and Succesfull, Now', in: *Journal for Quality and Participation*, January/February 1995).



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

### **De bijeenkomst**

De search conference verloopt volgens een vast stramien van drie 'stappen'.

#### *Stap 1*

Deze bestaat uit een verkenning van en leren over de omgeving van het systeem dat aanwezig is in de zaal en de relaties tussen die omgeving en het systeem. Hierbij zijn de volgende vragen leidend:

- Wat is er tussen vijf à zeven jaar geleden en nu gebeurd En wat gebeurt er op dit moment in de omgeving van ons systeem?
- Welke gebeurtenissen hebben welke impact op ons systeem (gehad)?
- Wat gebeurt er (waarschijnlijk) als we niets doen? Dat is: ons systeem in huidige vorm, werkwijze, enzovoort handhaven.
- Wat zouden we willen dat er gebeurt?

Volgens Merrelyn Emery (1994) is stap 1 een 'critical session as it is here that all of the major conceptual frameworks come into play, setting the scene for the establishment of an adaptive relation between system and environment by an active, trustful learning planning community'.

De basisregel bij deze stap is dat alle waarnemingen over de omgeving van het systeem valide zijn, dus ook (ogenschijnlijk) conflicterend. Iedereen wordt uitgenodigd om alles wat hij of zij heeft zien gebeuren en dat hem of haar voorkomt als opvallend, significant of anderszins markant, naar voren te brengen. Door een periode van vijf tot zeven jaar terug te kiezen waarover men brainstormt, worden 'the embryos of social change' zichtbaar (Emery, 1967). Deze 'embryos' zijn de opkomende (sociale) systemen die aangeven dat er verschuivingen in normen en waarden op til zijn, die zich kunnen ontwikkelen tot brede maatschappelijke verschuivingen. Het is de bedoeling dat de deelnemers aan de search analyseren wat de significantie is van deze embryos, de ontwikkelingen en veranderingen die zij hebben waargenomen voor hun systeem en de interdependentie die bestaat tussen deze zaken en hun systeem.

Het antwoord op de vraag 'wat gebeurt er waarschijnlijk als we niets doen' wordt gevormd door de meest waarschijnlijke set van elkaar onderling beïnvloedende relaties die ontstaan als gesignaleerde embryo's zich ontwikkelen en aan de gang zijnde ontwikkelingen zich voortzetten.

Door na te denken over en te werken met de vraag 'wat zouden we willen dat er gebeurt', expliciteren de deelnemers aan de search feitelijk hun persoonlijke idealen voor de toekomst. Deze idealen worden samengevat en geïntegreerd in een lijst van maximaal zes punten en vervolgens door iedere groep gepresenteerd en toegelicht. Tijdens deze presentatie worden vragen ter verduidelijking gesteld en wordt gevraagd of er iemand is die niet kan of wil werken in de richting van de ideale toekomst. Als dat zo is, dan wordt het conflict dat zo ontstaat gerationaliseerd en uitgewerkt: plenair en in groepen. Na het uitwerken van het conflict in groepen blijkt doorgaans dat de overeenkomsten tussen wat men ziet en wil groter zijn dan men aanvankelijk dacht, en op basis daarvan vindt verdere integratie plaats van de resultaten van het werk met de vragen.

De uitkomsten van deze stap worden tijdens de rest van de search gebruikt als toetsstenen voor de besluiten en activiteiten die het systeem wil gaan nemen en ondernemen.



### Stap 2

Deze stap is een verkenning en analyse van het eigen systeem. Hij valt in een aantal onderdelen uiteen. Eerst wordt een analyse gemaakt van de wordingsgeschiedenis van het systeem. Hierbij zijn de volgende twee vragen leidend:

1. Wat is er in systeem allemaal gebeurd dat gemaakt heeft wat het is?
2. Welke van deze historische gebeurtenissen hebben ons systeem gevormd?

De search conference maakt veel gebruik van ‘storytelling’. Mensen uit het systeem vertellen hun verhaal in relatie tot de organisatie. Naarmate meer mensen vertellen, ontstaat een beeld van de organisatiegeschiedenis en de ervaringen die mensen daarin wel en niet delen. Heel krachtig is als tegelijkertijd een tekenaar oordeels- en waardevrij het vertelde verhaal van de organisatie mee tekent, zodat de geschiedenis van de organisatie wordt gevisualiseerd en de individuele ervaringen daarin worden geïncorporeerd.

Met behulp van het werk aan deze vragen is beoogd te leren van het verleden en inzicht te krijgen in hoe en de mate waarin het systeem meer of minder effectief is gebleken te reageren en te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en om deze ontwikkelingen zelf weer te initiëren.

Daarnaast wordt tijdens deze stap het heden van het systeem onderzocht en geanalyseerd. De volgende vraag is hierbij leidend:

- Wat gebeurt er momenteel in ons systeem?

Het doel van deze vraag is, nu de toekomst (mogelijk en wenselijk) en het verleden zijn verkend, om erachter te komen welke eigenschappen, kenmerken of handelwijzen het systeem in het heden helpen of verhinderen zich te verbeteren en optimaal te anticiperen op de omgeving, en om erachter te komen wat het systeem moet behouden, loslaten of creëren om effectief te zijn.

Tot slot buigen de deelnemers aan de conference zich ten behoeve van de analyse van het huidige systeem over de vragen:

- Wat zijn de meest wenselijke eigenschappen en kenmerken van de toekomstige organisatie, waar het ook nog eens voor jezelf als individu goed en leuk werken is?
- Welke doelen moeten we stellen om die organisatie te creëren?

De uitkomsten van deze tweede stap zijn een gemeenschappelijk beeld (common ground) van het toekomstige systeem en een set van strategische doelen om daar te komen.

### Stap 3

Deze stap bestaat uit de integratie van wat we geleerd hebben over het systeem en de omgeving. Hierbij gaan mensen uiteen in actiegroepen per doel. Een ieder kiest een doel waaraan hij of zij een bijdrage wil en kan leveren. In deze stap gaat het om vragen als:

- Wat zijn belemmeringen en conflicten bij het bereiken van onze doelen, zowel binnen als ‘buiten’ het systeem en hoe gaan we daarmee om?
- Welke mijlpalen kunnen we wanneer bereiken, hoe, met wie?
- Hoe meten we onze vooruitgang?

Het resultaat van deze stap moeten de actieplannen zijn die het toekomstige, adaptieve systeem creëren. Achter deze stap zit de stelregel dat mogelijke belemmeringen en conflicten absoluut niet uit de weg moeten worden gegaan, maar ook niet moeten worden



## **Organisatie** INSTRUMENTEN

opgeblazen. Er zijn altijd manieren om te werken aan of met belemmeringen en conflicten. Daarnaast zit achter deze stap de aanname dat mensen zich kunnen organiseren in selfmanaging-groepen en door een goede kennis van hun systeem en omgeving activiteiten ontplooiën die reële resultaten opleveren. 'A unique feature of the search conference approach is how very explicitly this method deals with implementation. The assumption is that people do not need experts to implement action plans for them; instead they have the ability to make sense of the world around them and can create their own future. Thus, the Search Conference process sets up a highly democratic, self-managing community.' (Alban & Bunker, 1997)

### **Wie dragen bij in welke rollen?**

De search conference wordt geïnitieerd door een zogeheten sponsor. Deze sponsor is de opdrachtgever. Het is belangrijk dat de sponsor voorafgaand aan de search heeft nagegaan of een search conference een goede manier is van strategische planning en zich eraan heeft geëngageerd de uitkomsten van de search niet zelf of door enige andere groep in de organisatie te laten overrulen. De sponsor doet tijdens de search als deelnemer mee en moet dus nalaten zijn macht te gebruiken en beslissingen te sturen. Hij moet bereid zijn kennis over het grotere geheel – die hij waarschijnlijk vanwege zijn positie in de organisatie heeft – te delen met de anderen. Na de search is het de sponsor die het mede mogelijk maakt dat actiegroepen inderdaad aan hun acties kunnen werken, erop toeziet dat de actiegroepen elkaar aanspreken op het uitvoeren van acties en als voorbeeld dient voor een nieuwe leiderschapstijl.

De SC-manager is degene die de search begeleidt. Er wordt hier uitdrukkelijk niet gesproken over 'facilitator', omdat deze naam volgens de ontwikkelaars van deze aanpak te veel naar de betekenis van 'helper' of 'counselor' zou kunnen neigen, wat zou doen vermoeden dat hij of zij zich met de inhoud van het vraagstuk en de search zou kunnen bezighouden, en dat de deelnemers zich afhankelijk van hem of haar zouden kunnen gaan opstellen. De SC-manager werkt voorafgaand aan de search met een representatieve groep uit de organisatie aan de doelstelling en planning, en leert deze groep te denken en te werken overeenkomstig de principes en aannames die aan de search ten grondslag liggen. Met deze groep wordt bepaald wie er aan de search moeten meedoen gegeven het vraagstuk en de benodigde kennis en invloed binnen het systeem. Tijdens de search manageert de SC-manager alle aspecten van de bijeenkomst die noodzakelijk zijn voor een optimaal proces en optimale leermogelijkheden congruent aan de principes en aannames en zonder zich te bemoeien met de inhoud.

De deelnemers leveren tijdens de bijeenkomst alle noodzakelijke inhoud, leren over hun eigen systeem, de omgeving en de relaties die daartussen bestaan, en maken plannen die 't het systeem mogelijk moeten maken de omgeving te beïnvloeden.

### **Wanneer is de search conference niet bruikbaar?**

De search conference is niet bruikbaar voor probleemoplossing of besluitvorming waarbij de oplossing dan wel het besluit eigenlijk al van tevoren vaststaat. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat men juist ten tijde van de bijeenkomst op een hoger strategisch niveau werkt aan strategische doelen en daarvan de besluiten afleidt die moeten worden genomen. Search conference werkt in het verlengde hiervan ook niet als niet de juiste mensen in de conferentie zijn betrokken: dat moeten echt degenen zijn die in de praktijk verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de geformuleerde actieplannen en daar





ook zelf actief aan deel kunnen nemen. Dit betekent ook dat in de search conference geen betrokkenen van buiten de organisatie aanwezig zijn en ook geen externe experts.

## 5. Literatuur

- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1987), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison Wesley, Reading, MA.
- Bunker, Barbara Benedict & Billie Alban (1997), *Large Group Interventions; engaging the whole system for rapid change*. Jossey Bass Publishers. San Francisco.
- Boonstra, Jaap, J. (1999), Inleiding Veranderingsmanagement, Focus Conferences, 10 juni 1999.
- Boonstra, Jaap, J. (2000), *Lopen over water*. Oratiereeks Vossiuspers AUP, Amsterdam.
- Dannemiller, K.D. (1988), 'Teambuilding at a Macro Level, or BenGay for Arthritic Organizations', in: W.B. Reddy & K. Jamison (red.). *Teambuilding: Blueprints for Productivity and Satisfaction*, Virginia NTL Institute, Alexandria.
- Dannemiller, K.D. & Blixt (1999), conceptartikel op internet: Dannemiller Tyson Inc.
- Emery, F.E. & E.L. Trist (1960), 'Socio Technical Systems', in: C.W. Churchman (eds.) et al., *Management Science, Models & Techniques*. Pergamon, Londen.
- Emery, F.E. (1967), 'The next thirty years; Concepts, Methods and Anticipations', in: *Human Relations* 20, p. 199-237.
- Emery, F.E. (1981), *Systems Thinking*. Penguin, Ontario.
- Emery, F.E. (1995), 'Participative Design: Effective, Flexible and Successful, Now!', in: *Journal for Quality and Participation*, January/February
- Emery, M. (1989), 'Introduction', in: M. Emery (ed.), *Participative Design for participative Democracy*. Australian National University, Centre for Continuing Education, Canberra.
- Gustavsen, Björn (1992), 'Dialogue and Development', *Social Science for Social Action*, Vol. 1. Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory. Modern, symbolic and Postmodern perspectives*. Oxford, University Press.
- Holman, Peggy & Tom Devane (eds.) (1999), *The Change Handbook; Group methods for sharing the future*. Berett Koehler Publisers, Inc., San Francisco.
- Hunter, D., A. Bailey & B. Taylor (1992), *The Zen of Groups. A handbook for people meeting with a purpose*. Gower House, Hampshire.



## Organisatie INSTRUMENTEN

Hunter, D., A. Bailey & B. Taylor (1996), *The facilitation of Groups*. Gower House, Hampshire.

Jacobs, R.W. (1994), *Real Time Strategic Change, how to involve an Entire Organization in Fast and Far Reaching Change*. San Francisco, Berett-Koehler.

Jacobs, R.W. (1991), *Cathedral Building: Integrating Strategy Development, Large Systems Change, And Real Time Implementation*. Thesis Robert W. Jacobs in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Organizational Development, Pepperdine University.

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited.

Nistelrooij, Antonie van (1999), 'Collectief organiseren; een sociaal constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen'. Proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen, 16 november 1999.

Nistelrooij, Antonie van (2000), *Werken met conferenties; het collectief organiseren van team based organisaties*. Lemma, Utrecht.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization*. Double Day Currency, New York.

Weisbord, M.R. (1987), *Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco/Oxford.

Weisbord, M.R. (1992), *Discovering Common Ground; how Future Search Conferences Bring people Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. Berett-Koehler.

Wheatly, M.J. (1992), *Leadership and the new science; learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler, San Francisco.

---

\* Rob de Wilde is organisatieadviseur en managementopleider. Hij is partner bij Geverink, De Wilde, Bosquet & partners. In 1989 kwam hij voor het eerst in aanraking met de grondleggers van de Large Scale Intervention en voert sinds die tijd veel van zijn advies- en opleidingswerkzaamheden uit vanuit de methodieken van LSI.  
[rdewilde@learning.nl](mailto:rdewilde@learning.nl)

Annemiek Geverink is organisatieontwikkelaar, communicatietrainer en professioneel schrijver. Deze drie 'takken van sport' beoefent zij afzonderlijk en in combinatie met elkaar binnen Geverink, De Wilde, Bosquet & partners (sinds 1994).

[geverink@learning.nl](mailto:geverink@learning.nl)

*Geverink, De Wilde, Bosquet & partners, tel. 0255-522 887*

---

© 2002. Overname tekst: *het overnemen en vermenigvuldigen van teksten is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de uitgever*. Uitgever en redactie streven naar actuele en zo accuraat mogelijke informatie, zij kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel blijvende onvolkomenheden in die informatie.





# **Organisatie** INSTRUMENTEN

