

Large Scale Intervention

ENKELE ONDERZOEKSBEVINDINGEN NAAR DE TOEPASSING VAN REAL TIME STRATEGIC CHANGE

De Large Scale Intervention (LSI) is een manier van interveniëren die relatief nieuw is en zich kan verheugen in een toenemende belangstelling. Maar met de toegenomen aandacht steken ook allerlei misvattingen omtrent het begrip de kop op. Large Scale Intervention betreft een zich steeds verder ontwikkelend systeem van interventies en bestaat uit verschillende, onderling vergelijkbare Large Group Interventiemethoden zoals Real Time Strategic Change (RTSC), Open space en het Conference model®. Large Scale Intervention baseert zich op het opensysteemdenken en op voortschrijdend inzicht door continue samenspraak tussen adviseur en kleine en grote dwarsdoorsneden van het klantsysteem. Ze is gericht op het vergroten van het veranderings- en leervermogen, niet alleen van het individu maar ook van het collectief. Ondanks de toegenomen aandacht voor deze manier van interveniëren is er nog niet of nauwelijks onderzoek gedaan naar de effecten van de verschillende Large Group Interventiemethoden die tot de Large Scale Intervention behoren. In dit artikel wordt stilgestaan bij enkele kenmerken van deze manier van veranderen en worden enkele misvattingen aan de orde gesteld. Drie illustratieve Nederlandse cases worden beschreven en met elkaar vergeleken.

Inleiding

Om te kunnen veranderen moeten mensen het geheel van hun eigen organisatie leren kennen en ook de omgeving waarvan deze organisatie zelf weer deel uitmaakt. 'De bomen én het bos zien', zoals Mintzberg (in: De Wilde en Geverink, 2001) het uitdrukt. In veel van de huidige organisaties is het moeilijk, zo niet onmogelijk, om de bomen én het bos te zien door de traditionele structuur, waarin uitvoerende taken en de aansturing van die taken nauwkeurig van elkaar zijn gescheiden in verschillende afdelingen en hiërarchische lagen. Hoewel er op individueel en op afdelingsniveau voldoende kennis aanwezig is en er genoeg geleerd wordt, slaagt men er niet of nauwelijks in om gezamenlijk van, met en



Antonie van Nistelrooij, Rob de Wilde en Marjolka Bakker

Dr. A.T.M. van Nistelrooij is werkzaam als Universitair Docent Verandermanagement & Organisatieadvies aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Drs. R. de Wilde is organisatieadviseur, management-opleider en partner bij Geverink, De Wilde, Bosquet & Partners. Drs. M. Bakker is werkzaam als managementassistent bij Makro.

aan elkaar te leren. Het collectieve leervermogen, dat wil zeggen het veranderingsvermogen van de organisatie als geheel, is gering. Om medewerkers te laten ondervinden dat de organisatiewerkelijkheid groter is dan hun eigen werkelijkheid, en alle strategische informatie te benutten, is het van belang dat de aanwezige werkelijkheden ofwel perspectieven binnen de organisatie worden uitgewisseld en met elkaar worden geconfronteerd (Van Nistelrooij, 1999). Dit betekent het bij elkaar brengen van alle relevante perspectieven door de mensen uit te nodigen om in één ruimte bij elkaar te komen in een zodanige samenstelling dat alle puzzelstukjes bij elkaar zijn. Dit sluit niet uit dat er gewerkt moet worden met grotere groepen mensen om zo de problematiek in hun onderlinge samenhang te zien en aan te pakken. Dit vraagt om een geheel andere interventietechniek dan gebruikelijk het geval is met kleinere groepen. In dit verband kan dan ook worden gesproken van een nieuwe veranderkundige benadering: de Large Scale Intervention die internationaal bekend is geworden door het grensverleggend werk van Weisbord (1987), Jacobs (1994) en Bunker en Alban (1996). Ook in Nederland wordt Large Scale Intervention in toenemende mate toegepast (zie voor praktijkcases Van Nistelrooij, 1998; 2000; De Wilde en Geversink, 2001). Het artikel begint met enkele misvattingen die samen lijken te gaan met de toenemende aandacht voor het werken met deze nieuwe benadering. Daarna volgt een behandeling van de organiseerprincipes waarop de benadering is gebaseerd en in het bijzonder die van de interventiemethode Real Time Strategic Change. Aan het einde van het artikel wordt verslag gedaan van de onderzoeksresultaten en worden tot besluit enkele kanttekeningen geplaatst bij zowel het onderzoek als bij de toepassing van de interventiemethodologie.

2. Large Scale Intervention

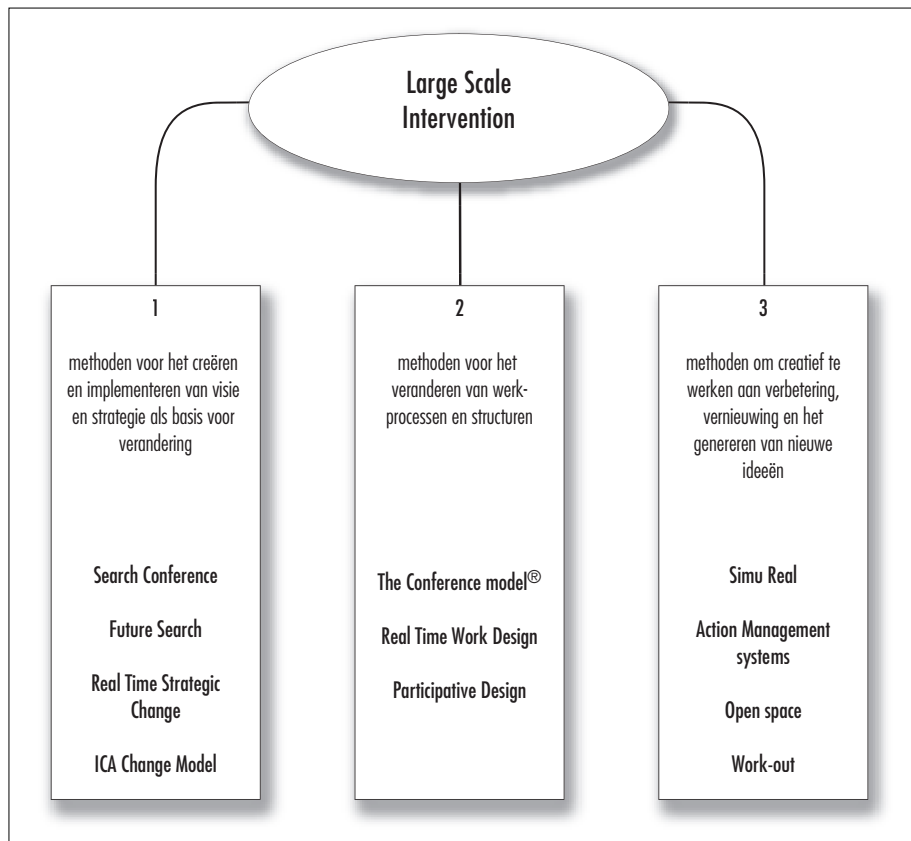
De toegenomen aandacht voor de Large Scale Intervention heeft geleid tot enkele misvattingen. Zo wordt het begrip Large Scale Intervention (LSI) ten onrechte verward met het begrip Large Group Intervention (LGI) en wordt er regelmatig van uitgegaan dat grootschaligheid het belangrijkste kenmerk is (Steenma, 1999). Tevens wordt Large Scale Intervention in sommige publicaties verward met werkconferenties (Boonstra, 2000) en als interventiemethodiek geïntegreerd binnen de *Organizational Development*-benadering (Weick en Quinn, 1999; Nelson en Quick, 2000). In sommige publicaties lijkt bovendien alleen gekeken te worden naar de 'verpakking', de aantallen deelnemers en de mogelijkheden die Large Scale Intervention biedt om haar als glijmiddel te gebruiken in geprogrammeerde veranderingsprocessen (Beenen et al., 2000). Omdat verwacht kan worden dat de aandacht voor dit nieuwe fenomeen voorlopig niet zal afnemen (Van de Bunt, 2001), is het verstandig deze misvattingen recht te zetten.

MISVATTINGEN

Het onderscheid tussen Large Scale Intervention en Large Group Intervention wordt voornamelijk bepaald door het gegeven dat Large Scale Intervention staat

voor het geheel aan principes en opvattingen; het achterliggende veranderkundig paradigma. Daarentegen staat Large Group Intervention voor de verschillende operationele interventiemethoden (De Wilde en Geverink, 2001). In Figuur 1 zijn de verschillende Large Group Interventions weergegeven en gegroepeerd naar doel en functie.

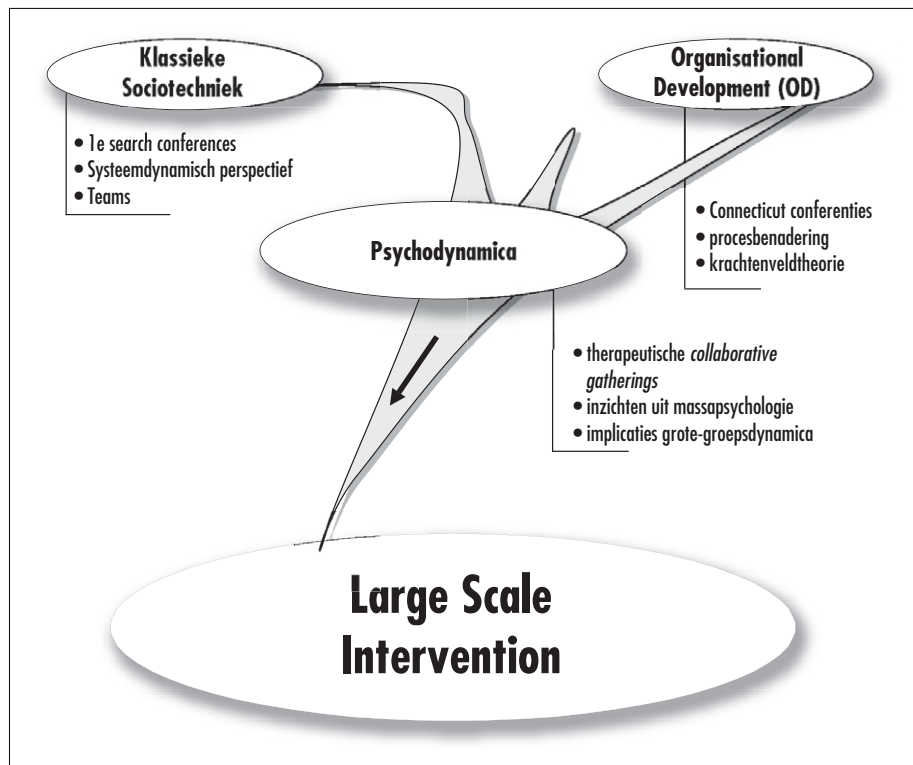
Figuur 1.
Large Scale Intervention
en Large Group Interventions (Bakker, 2001)



Hoewel een Large Group Intervention vanwege haar actieve en creatieve karakter plaatsvindt in de gedaante van een werkconferentie, is het een misvatting dat het alleen zou gaan om het bij elkaar krijgen van zoveel mogelijk mensen. Verder moet worden opgemerkt dat een conventionele werkconferentie voornamelijk bestaat uit eenrichtingsverkeer waarbij de groep wordt geïnformeerd door het management of een enkele keer door hen wordt geconsulteerd. Dit terwijl een van de belangrijkste kenmerken van een Large Scale Intervention de doorgaande dialoog is (Van Nistelrooij, 1999). Bovendien worden in een typische Large Scale Intervention de grootschalige bijeenkomsten afgewisseld met kleine groepsbijeenkomsten. Dit is een belangrijke toevoeging omdat het bij een Large Scale Intervention niet gaat om de grootte van de groep, maar om de procesomgeving en de samenstelling van het systeem waarmee wordt gewerkt. Ook het idee dat Large Scale Intervention als een typische *planned change*-methode behoort tot de traditionele veranderkundige benadering Organizational Development (OD), is een

misvatting. Bij de ontwikkeling van het veranderkundige paradigma zijn, zoals in Figuur 2 schematisch is weergegeven, ook inzichten en ervaringen aangewend uit de systeemleer, de sociotechniek en de groepstherapeutische psychodynamiek (Van Nistelrooij, 2000).

Figuur 2.
Achtergrond LSI (Van
Nistelrooij, 2000)



ORGANISEERPRINCIPES LSI

De Large Scale Intervention onderscheidt zich van de meer conventionele werkconferentie door een aantal organiseerprincipes. Zonder deze organiseerprincipes is uitdrukkelijk geen sprake van Large Scale Intervention en hebben de groot-schalige bijeenkomsten veel weg van een manipulatieve show en verworden ze snel tot een circus dat een ieder tot zich neemt en weer even snel van zich afschudt zoals Van de Bunt (2001) terecht opmerkt.

Systeendenken

Een van de belangrijkste onderscheidende kenmerken van Large Scale Intervention is dat ze is gebaseerd op systeemdynamische inzichten. *Whole-scale change* zoals de benadering ook wordt genoemd (Dannemiller, 2000), heeft de microkosmos als centraal uitgangspunt. Deze microkosmos vormt een dwarsdoorsnede van het hele systeem en dient als gemeenschappelijke basis om op collectieve wijze het veranderkundige vraagstuk aan te pakken. Het gaat daarbij niet over systemen alsof die in een objectieve werkelijkheid gegeven zijn, maar over *onze*

modellen van deze werkelijkheid zoals mensen deze dagelijks met elkaar creëren en instandhouden (Van Nistelrooij, 1999). Door het aanbieden van een systeem-perspectief en de nadruk te leggen op de onderlinge verbanden is het mogelijk om de gepercipieerde complexiteit te reduceren en hanteerbaar te maken. Waarom? Omdat we de wereld beginnen te begrijpen wanneer we inderdaad het grote plaatje gaan zien, dat wil zeggen de samenhangen, gedragspatronen en andere constanten in onze dagelijkse omgeving. Door dit gezamenlijk te doen, met het hele systeem, ontstaat er een gedeelde werkelijkheid als eerste aanzet tot gemeenschappelijke actie. Het belang van het denken in systemen komt tot uiting wanneer organisatieleden:

- de organisatie in totaliteit leren zien en kennen, inclusief de samenhangen, relaties en verschillen die tussen onderdelen en de omgeving van de organisatie bestaan;
- onderkennen wat de impact is van hun besluiten en handelingen op de gehele organisatie;
- tot doelgerichte, uitgelijnde en op elkaar afgestemde acties komen;
- het veranderingsproces dragen en ondersteunen (De Wilde en Geverink, 2001).

Dialogoog

Om een doorleefde en werkelijk gedeelde realiteit met elkaar te creëren is het belangrijk dat de communicatie niet eenzijdig is, maar wederkerig. De wederkerige manier van communiceren tijdens een Large Scale Intervention is een ander belangrijk onderscheidend kenmerk. In dit verband wordt ook gesproken van een doorgaande dialoog waarbij voortdurend gewerkt wordt aan het vergroten van gedeelde betekenissen (Van Nistelrooij, 2000, p. 169). Het woord dialoog komt oorspronkelijk van het Griekse *dia* en *logos* wat vertaald kan worden als 'doorstroom van betekenissen'. Tijdens een Large Scale Intervention gaat het om de uitwisseling en confrontatie van verschillende tot het hele systeem behorende perspectieven, een continu met elkaar in bespreking blijven, waarbij respectvol naar elkaar wordt geluisterd. De kwaliteit van de dialoog ofwel de kwaliteit van het proces is niet alleen bepalend voor de mate waarin mensen tot gedeelde betekenissen komen, maar ook voor de kwaliteit van de inhoudelijke veranderkundige oplossingen. Deze kwaliteit wordt mede beïnvloed door de mate van gelijkwaardigheid waarmee deelnemers met elkaar communiceren en door de mogelijkheden die zijn ingebouwd om:

- met zoveel mogelijk mensen uit hetzelfde systeem tegelijkertijd *face to face* contact te hebben;
- het eigen perspectief in taal om te zetten en te verwoorden naar anderen;
- het perspectief van een ander in eigen woorden uit te drukken;
- de uitgewisselde informatie te bewerken en te presenteren (Van Nistelrooij, 1999).

Procesfacilitering

Komen tot een gedeelde werkelijkheidsdefinitie houdt het onderkennen van elkaars standpunten in en het doorgronden van de daarbij behorende achtergronden en mentale modellen. Dit is niet iets wat plaatsvindt van het ene op het

andere moment. Het gebeurt eerder langs een geleidelijk weg van bewustwording van het eigen standpunt, via het inruilen van het eigen meer individualistische standpunt door het nieuwe gemeenschappelijk gecreëerde beeld. Een dergelijk beeld heeft niet of nauwelijks betekenis voor de betrokkenen als het niet voortgekomen is uit een eigen proces van zingeving en als het bijvoorbeeld is opgelegd door het management of de consultant. De bewaking van de kwaliteit van de dialoog dient dan ook voornamelijk bij de deelnemers zelf te liggen. Een conferentie volgens de LSI-principes is dan ook vooral een zelforganiserend proces, waarbij het merendeel plaatsvindt in kleine, gemixte groepen van zes tot negen deelnemers met een eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun output. Dat wil overigens niet zeggen dat de kwaliteit van de procesbegeleider te verwaarlozen is. Het werken met grote groepen is namelijk geen risicoloze exercitie. Enerzijds natuurlijk door de omvang en het feit dat het gehele systeem vertegenwoordigd is. Een verkeerde interventie heeft daardoor een veel grotere reikwijdte. Maar anderzijds ook doordat het moeilijk is om een grote groep zich *en masse* te laten concentreren op het komen tot kwalitatieve inhoudelijke oplossingen (Van Nistelrooij, 2000, p. 88). Large Group Interventions zijn daarom niet vrij van structuur en organisatie en vragen om een uitgebreide voorbereiding en een ervaren begeleiding. Naast het eerder genoemde zelforganiserend karakter van de bijeenkomsten en de leidende dialoogprincipes is het belangrijk dat de begeleider probeert te voorkomen op inhoud te sturen en zich meer laat leiden door het deelnemersperspectief. Het werken met Large Scale Intervention vereist dan ook een andere rolinvulling (zie Figuur 3). Niet alleen zal hij of zij er in de voorbereiding van de conferenties zorg voor moeten dragen dat de hierboven beschreven organiseerprincipes worden vertaald in het conferentiedesign, of als regisseur van het proces of als systeemtherapeut als het gaat om het verbeteren van de interne verhoudingen, of ook als een soort van psychotherapeut die oog heeft voor het individu in de groep (Van Nistelrooij, 2000).

Figuur 3.
Rollen en interventie-
niveaus (Van Nistelrooij,
2000)

rol consultant	Expert	Regisseur	Systeem- therapeut	Psycho- therapeut
interventie gericht op	conferentie- design	proces/ programma	context/relaties betrekkingen	gevoel/ emoties
niveau interventies	organisatie	systeem/ grote groep	systeem/ grote groep	individueel/ kleine groep
inbreng consultant	ontwerp en aandragen van werkvormen	agendavorming, richting geven tijdens bijeenkomsten	reflecties op functioneren van de grote groep	reflecties op persoonlijk functioneren in de groep
beoogd resultaat	ontwikkelen van nieuwe specifieke oplossingen	ontwikkelen van nieuwe procedures voor probleemoplossing	ontwikkelen van nieuwe gedragpatronen	ontwikkelen van nieuw persoonlijk bewustzijn

3. Real Time Strategic Change

Dannemiller (2000) gaat ervan uit dat wanneer mensen voor anderen denken en plannen, dit niet vanzelf voor verandering zorgt. Verder merkt ze op dat bedrijven de neiging hebben om veranderingen door te voeren binnen functionele eenheden of per echelon. Hierdoor wordt de totale organisatie niet volledig geoptimaliseerd en blijft ze vaak als geheel onveranderd. Het integreren van denken en doen en het eilandoverstijgende veranderen maken het logisch om met hele systemen te gaan werken, waardoor meerdere grote conferenties noodzakelijk worden (in: De Wilde en Geverink, 2001). Bovendien is het vanuit dergelijke bijeenkomsten waar het hele systeem is vertegenwoordigd, makkelijker om het geleerde *real time* om te zetten naar de dagelijkse praktijk dan omgekeerd. Dannemiller en haar collega's, zoals Jacobs, zijn in de jaren tachtig begonnen met het experimenteren met grootschalige interventies bij de Ford Motor Company en later bij Boeing. Dit resulteerde in een interventiemethode die door de betrokkenen Real Time Strategic Change is genoemd en die door haar vele toepassingsmogelijkheden sinds het begin van de jaren negentig ook in toenemende mate wordt toegepast in Nederland (Van Nistelrooij, 2000).

HOOFDBESTANDELEN RTSC

De groep die in de zaal het systeem representeert, overstijgt iedere functionele groep en hiërarchische laag. Dit is absoluut noodzakelijk, omdat mensen werken in 'functionele cellen' die zorgen voor een (erg) beperkte *mind set*. Hierdoor heeft niemand voldoende informatie om een compleet beeld van de organisatie werkelijkheid te hebben, laat staan de juiste beslissingen te nemen. *'Strategy making needs to function beyond the boxes, to encourage the informal learning that produces new perspectives and new combinations. Life is larger than our categories'* (Mintzberg in Geverink en De Wilde, 1995).

Real Time

De *Oxford Dictionary* omschrijft real time als: *'A system that can receive continually changing data from outside sources, process this rapidly and supply results that influence the sources.'* Real time houdt in dat er cyclisch gewerkt wordt met echte, onbewerkte problemen of informatie, waarmee de organisatie op dat moment wordt geconfronteerd. Het gaat om het al handelend leren, in de praktijk van alledag. Het is de kunst een procesomgeving te creëren waarin men al doende leert en al lerend doet waarbij er ruimte is voor experimenteren in het spanningsveld toekomst – heden. De dagelijkse praktijk staat centraal. Er wordt geleerd en veranderd aan de hand van data die zich dáár voordoen in plaats van zich daarvoor af te sluiten (De Wilde en Geverink, 2001).

Strategic Change

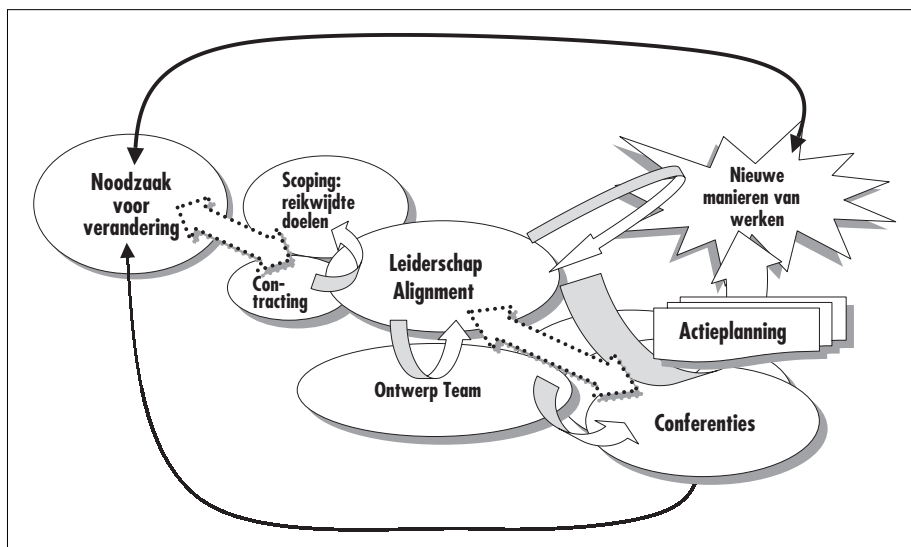
Met *Strategic Change* refereert Jacobs (1994, p. 22) aan *'an informed, participative process resulting in new ways of doing business that position an entire organization for success, now and into the future.'* Met strategic change wordt

bedoeld dat de organisatie als geheel leert hoe zij nu en in de toekomst op een nieuwe of een andere manier succesvol kan zijn. Het gaat enerzijds om de aanpak gebaseerd op toekomstgerichte, systeemwijde bijeenkomsten in de vorm van conferenties en anderzijds om veranderingen die van invloed zijn op de totale organisatie en niet om delen of aspecten daarvan. Centraal daarbij staan het systeemdenken en het ontwikkelen van een gevoel voor de onderlinge afhankelijkheden daarbinnen en de doorgaande uitwisseling en confrontatie van verschillende, tot dit systeem behorende perspectieven.

TOEPASSINGEN

Tijdens een RTSC-proces doorlopen organisaties in een cyclisch proces de volgende drie herhalende en overlappende fasen (zie Figuur 4): *scoping*, *leadership alignment* en *actieplanning*. Tijdens de scoping onderzoekt het management de noodzaak om te veranderen en bepaalt het wat de reikwijdte is van het veranderingsproces. Een paradigmaverschuiving begint met de fase van leadership alignment, ofwel het 'voorvrijen' en het op een lijn krijgen van het management waarbij de bijbehorende leiderschapsstijl wordt verworven, een toekomst- en omgevingsverkenning wordt gemaakt, de gewenste participatiegraad wordt besproken en de agenda's worden vrijgehouden voor ondersteuning van de implementatie en de verdere ontwikkeling van het geïmplementeerde. Het plannen van actie gebeurt in groepen die per voorkeur tijdens een conferentie worden samengesteld en die in een volgende bijeenkomst met concrete en realistische verbeteringsvoorstellen komen.

Figuur 4.
Overzicht Real Time
Strategic Change-proces
(De Wilde en Geverink,
2001)



De Boeing Corporation heeft de methode gebruikt om met de gehele organisatie de Boeing 777 op nieuwe wijze en binnen een strak tijdsbestek te ontwerpen. In Roemenië hebben regionale radiostations met behulp van Real Time Strategic Change een begin gemaakt met de omslag van een bureaucratische cultuur naar

klantgerichte manieren van werken. Met Real Time Strategic Change is binnen de Marriot Hotels een vergaand kwaliteitsprogramma doorgevoerd. Mobil Oil heeft in de Golf van Mexico gekozen voor Real Time Strategic Change om de organisatie, met inachtneming van een strak pakket van eisen, radicaal te veranderen. In Amsterdam heeft een Stadsdeelraad op basis van Real Time Strategic Change zijn afgeronde en nog lopende veranderingstrajecten geëvalueerd, afgestemd en herzien met het oog op effectieve, efficiënte en marktgerichte dienstverlening. Twee fuserende staalbedrijven in Nederland hebben de aanpak aangewend om met oog voor beide 'bloedgroepen' de cultuur, bedrijfsprocessen, kostenstructuur, klantgerichtheid en kwaliteit van het nieuwe concern te verbeteren. De automatiseringsdivisie van een groot concern in Nederland en Groot-Brittannië heeft Real Time Strategic Change toegepast om deze divisie te veranderen van een interne *service provider* in een semi-zelfstandige winstgevende organisatie. En onlangs is deze interventiemethode in de aanloop van het vierjaarlijkse partijcongres van de FNV op succesvolle wijze toegepast om in plaats van de traditionele resoluties een dialoog op te starten tussen vakcentrale, aangesloten bonden en de kaderleden (Winia, 2001).

4. De onderzoeksresultaten

In het kader van een afstudeeronderzoek naar de effecten van Real Time Strategic Change dat in breder verband aansluit bij onderzoek naar de effecten van Large Scale Intervention, dat momenteel wordt uitgevoerd aan de Faculteit Sociaal-Culturele Wetenschappen aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, is aansluiting gezocht bij het adviesbureau Geverink, de Wilde, Bosquet & partners, gespecialiseerd in Large Scale Intervention-trajecten. In overleg met dit adviesbureau zijn drie bedrijven geselecteerd die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. In alle drie de gevallen is het onderzoek minstens een jaar nadat het organisatieveranderingsproces heeft plaatsgevonden, uitgevoerd.

HET ONDERZOEK

De drie onderzochte organisaties zijn om privacyredenen geanonimiseerd. Het betreft een zorginstelling, een productiebedrijf en een verzekeringsbedrijf. Respectievelijk organisatie A, B en C. De bedrijven zijn gevestigd in Noord-Holland en de verandertrajecten, allen gebaseerd op Real Time Strategic Change, hebben plaatsgevonden in de periode 1998-1999. Tijdens de verandertrajecten zijn minimaal twee grootschalige bijeenkomsten georganiseerd, waarbij minstens vijftig organisatieleden direct betrokken zijn geweest in meerdere grootschalige bijeenkomsten. De gehanteerde onderzoeksstrategie betreft een survey met aanvullende interviews en documentenanalyse met als doel inzicht verkrijgen in de omstandigheden en effecten van Real Time Strategic Change. De vragenlijst bestaat uit drie blokken: de verandermethode Real Time Strategic Change, de situatie voor de organisatieverandering en de huidige situatie. Per organisatie zijn dertig vragenlijsten uitgezet. Bij bedrijf A was er een response van 72 procent, bij

bedrijf B een response van 36 procent en bij bedrijf C een response van 54 procent. In totaal zijn er van de totaal 90 vragenlijsten, 54 ingevuld en teruggestuurd met een totale response van 49 procent. Bij elk bedrijf heeft in aansluiting op de survey – in de periode augustus-december 2000 – een interview plaatsgevonden met de opdrachtgever. Gelet op het geringe aantal uitgezette vragenlijsten, het feit dat er bij elk bedrijf maar één keer (achteraf) is gemeten, het ontbreken van een controlesituatie en vergelijkbare onderzoeksresultaten, kunnen geen uitspraken worden gedaan over de validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde methoden (Bakker, 2001).

RESULTATEN DOCUMENTENANALYSE

In het onderzoek is in eerste instantie getracht te achterhalen wat de aanleiding is geweest om te veranderen, wat de doelstelling ervan is geweest en er is gekeken naar het aantal en type conferenties. Zoals in Tabel 1 is weergegeven, is tevens gekeken naar het aantal deelnemers per conferentie en de aard van de actieplannen die uit de conferenties voortkwamen.

Tabel 1.
Resultaten
documentanalyse

	Organisatie A: zorginstelling	Organisatie B: productiebedrijf	Organisatie C: verzekeringsbedrijf
Aanleiding verandering	veranderend idee over de zorg voor mensen met een verstandelijke handicap	onzekerheid over de plaats van vestiging binnen de gehele organisatie, na een bezuiniging van 30%	klantgerichtheid: (interne) klant wil 1 aanspreekpunt, het voorafgaande BPR-proces moest worden afgerond
Doelstelling verandering	vraaggestuurde ondersteuning leveren op weg naar een lerende organisatie	inzicht en duidelijkheid in huidige situatie en duidelijkheid over nieuwe organisatie: toekomstvisie 2002	naar een klantgerichte, flexibele en professionele partner voor de levering van diensten en producten
Type conferentie	1 x tweedaagse conferentie missie, visieconferentie strategische doelen 2 x eendaagse conferentie evaluatie ca. 100 deelnemers; alle organisatieleden hebben deelgenomen	2 x tweedaagse conferentie missie, visieconferentie structuur en strategische doelen 2 x eendaagse conferentie evaluatie + nieuwe acties ca. 150 deelnemers; alle organisatieleden hebben deelgenomen	2 x tweedaagse conferentie missie, visie, strategische doelen, klantgerichte structuur ca. 50 + 80 deelnemers 2 x eendaagse conferentie cultuur en communicatie ca. 2 x 110 deelnemers
Opgestelde actieplannen	7 actieplannen, 1 of 2 proces-eigenaren per actieplan: samenwerking, kwaliteit, personeelsbeleid, communicatie; alle acties zijn uitgevoerd	19 acties, verdeeld in 4 plannen: staf en algemeen, 5 ploegen, 2 ploegen, technische dienst; alle acties zijn uitgevoerd	belangrijkste actieplannen: intranet als communicatiemiddel, feedback en 'afpraak is afspraak' zijn uitgevoerd

RESULTATEN INTERVIEWS

In aansluiting op de documentenanalyse zijn de opdrachtgevers geïnterviewd over hun ervaringen met het werken met Real Time Strategic Change en de resultaten van de actieplannen. Ook is hun de vraag voorgelegd of ze Real Time Strategic Change vaker zullen gaan toepassen en er is gevraagd om een rapportcijfer te geven op een schaal van 1 tot en met 10. Zoals uit Tabel 2 blijkt zijn de opdrachtgevers van de bedrijven A en C achteraf redelijk tevreden over de resultaten. De opdrachtgever bij organisatie B gaf een minder positief beeld en zei dat het vooral moeilijk is geweest om de mensen niet in oude gewoonten te laten vervallen.

Tabel 2.
Resultaten interviews

	Organisatie A: zorginstelling	Organisatie B: productiebedrijf	Organisatie C: verzekeringsbedrijf
Ervaring RTSC-proces	zeer positief: de eerste bijeenkomst had veel effect, de methode sloeg erg aan bij de medewerkers	RTSC is een deel van een groter verandertraject geweest en wordt niet als zeer positief beschouwd	positief: eerste ervaring met grootschalige participatie. Cultuur en communicatie zijn sterk verbeterd
Resultaten actieplannen	de opgestelde actieplannen zijn uitgevoerd in projectgroepen. De uitvoering kostte veel tijd en aandacht	de opgestelde actieplannen zijn uitgevoerd en het resultaat is bevredigend. Wel is veel tijd en aandacht nodig om nieuwe structuur te laten werken	veel actieplannen zijn uitgevoerd en het resultaat is goed. Mensen starten nu zelf verbeteracties. Er is nu sprake van een beweging van continue verbetering
Mening over nogmaals toepassen RTSC	nee: het 'shokeffect' van een eerste RTSC-proces, waarbij mensen aangestoken worden, zou een tweede keer uitblijven, daarom een andere LGI	ja: al was het maar om een ijkpunt in te bouwen in een veranderingsproces waarbij iedereen hetzelfde beeld krijgt	ja, momenteel bij een fusieproces, hoewel het daarbij vooral gaat om de achterliggende gedachte en niet specifiek om de methode
Bijzonderheden	men spreekt over één stichting in plaats van verschillende dagcentra, men voelt meer verantwoordelijkheid	er is bijna geen hiërarchie meer: 1 locatiemanager, 10 teamleiders en daaronder alle medewerkers	het is moeilijk het enthousiasme van de eerste conferentie vast te houden, van 5 afdelingen teruggegaan naar drie groepen
Rapportcijfer	8	6	8

RESULTATEN SURVEY

De survey is afgenomen onder de medewerkers van de organisaties. Hierbij is vooral gekeken naar de gepercipieerde afstand tussen management en organisatieleden, naar de al dan niet hogere betrokkenheid in de besluitvorming van organisatieleden en het toegenomen inzicht in de organisatie en de veranderingen. Ook is nagegaan of de organisatie 'leniger' is geworden, en of er positieve en negatieve effecten zijn geweest. Ook de medewerkers is gevraagd om voor het RTSC-proces een rapportcijfer te geven op een schaal van 1 tot en met 10.

Tabel 3.
Resultaten survey

	Organisatie A: zorginstelling	Organisatie B: productiebedrijf	Organisatie C: verzekeringsbedrijf
Sinds het RTSC-traject is de afstand tussen management en organisatieleden kleiner geworden.	50% eens 8% oneens 38% eens noch oneens	83% eens 8% oneens 8% eens noch oneens	44% eens 33% oneens 17% eens noch oneens
Sinds het RTSC-traject beslissen organisatieleden vaker mee.	60% eens 13% oneens 23% eens noch oneens	70% eens 15% oneens 15% eens noch oneens	28% eens 17% oneens 45% eens noch oneens
Het inzicht in de organisatie en de veranderingen is toegenomen.	77% eens 2% oneens 19% eens noch oneens	67% eens 8% oneens 25% eens noch oneens	45% eens 25% oneens 28% eens noch oneens
Veranderingen kunnen in de toekomst makkelijker geschieden.	38% eens 17% oneens 45% eens noch oneens	17% eens 33% oneens 50% eens noch oneens	33% eens 28% oneens 39% eens noch oneens
Positieve leereffecten van het RTSC-traject	<ul style="list-style-type: none"> - verbeterde samenwerking met collega's en tussen afdelingen - meer inzicht in de organisatie - meer verantwoordelijkheid - verbeterde cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> - luisteren naar elkaar - informatie wordt sneller en vaker teruggekoppeld 	<ul style="list-style-type: none"> - RTSC kan mensen motiveren en enthousiasmeren - inzicht in organisatie is verbeterd - interne communicatie is verbeterd
Negatieve leereffecten van het RTSC-proces	<ul style="list-style-type: none"> - veranderingen kosten te veel tijd en energie - aan de geschapen verwachtingen tijdens de conferenties werd daarna niet voldaan, wat leidt tot teleurstelling 	<ul style="list-style-type: none"> - weinig vertrouwen in het uiteindelijke effect van de verandering - organisatie blijft veranderen: duurt lang, mensen vallen terug, geen tijd om te wennen 	<ul style="list-style-type: none"> - terugkoppeling duurde lang, follow-up liet lang op zich wachten - frictie tussen plannen en doen
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> - implementatietraject verbeteren: meer begeleiding, tempo hoog houden, niet te veel actieplannen en veranderingen tegelijkertijd 	<ul style="list-style-type: none"> - contacten met medewerkers nog meer intensiveren, meer capaciteit ter beschikking stellen voor implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> - ontevredenheid en wantrouwen richting managementteam - moeilijk om het doel vast te houden
Gemiddeld rapportcijfer voor de ervaring met RTSC	7,1	7,1	6,3

De medewerkers van organisatie A, B en C zijn het respectievelijk voor 50 procent, 83 procent en 44 procent eens met de bewering dat de afstand tussen management en de overige organisatieleden kleiner is geworden sinds het RTSC-proces. Dit beeld wordt voor organisatie A en B bevestigd door de antwoorden op stelling 2 waarin werd gevraagd of de medewerkers nu meer mogen meebe-

slissen. Voor alle drie de bedrijven geldt dat naar de mening van de medewerkers, ruim een jaar na toepassing, het inzicht in de organisatie en de omgang met veranderingen door het RTSC-proces zijn toegenomen. Iets wat ook als positief leer-effect wordt gezien in de organisaties A en C. Dit betekent volgens de medewerkers nog niet dat daarmee de toekomstige veranderingen makkelijker zullen worden. Uit de genoemde negatieve leereffecten en opmerkingen van respondenten blijken de implementatie en de verdere ontwikkeling nog de nodige problemen opgeleverd te hebben. Daarbij wordt aangegeven dat de realisatie van veel resterende actieplannen na de laatste conferentie naast het dagelijkse werk moet worden uitgevoerd, waardoor het implementatietempo daalt.

5. Tot besluit

Real Time Strategic Change is net zoals de andere Large Group Interventions geen standaardaanpak. De opzet van een Large Scale Intervention is *cliënt focused* en kent wat 'participatiegraad', doelen en onderwerpen van interventies betreft verschillende gradaties variërend van 'consulteren', waarbij de deelnemers wordt gevraagd hun bijdrage te leveren en het management real time de beslissingen neemt, tot 'co-creëren', waarbij in de dialoog mogelijkheden zijn ingebouwd om met het gehele collectief real time beslissingen te nemen (Van Nistelrooij, 2000; De Wilde en Geverink, 2001). Omdat deze variabelen ook varieerden bij de onderzochte bedrijven, is het lastig om algemene conclusies te trekken over de effectiviteit van de interventiemethodologie. Hoewel de meeste actieplannen zijn uitgevoerd en er in de meeste gevallen sprake is van een aanzet tot een proces van continue verbetering, laten de resultaten zien dat het moeilijk is om het aanvankelijke enthousiasme van de eerste conferentie vast te houden, met name tijdens de implementatie en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Ook is onduidelijk gebleven waarom bij organisatie A niet is voldaan aan de verwachtingen van een van de eerste conferenties en waarom er verschillen zijn in de rapportcijfers van de opdrachtgever en die van de medewerkers. Ondanks dat de bedrijven in drie verschillende sectoren actief zijn, lijken hier in procesgang, resultaten en beleving van de betrokkenen geen onderlinge verschillen op te treden. Dit wil overigens niet zeggen dat Large Scale Intervention wat aanpak en participatiegraad betreft bij elke organisatiecultuur aansluit. Nader vervolgonderzoek is hiertoe benodigd.

Zoals ook uit de rapportcijfers naar voren komt, zijn de medewerkers en opdrachtgevers uit dit onderzoek positief over de inzet van Large Scale Intervention en Real Time Strategic Change in het bijzonder. Toch zijn er niet altijd alleen maar positieve geluiden te horen (Van de Bunt, 2001) en blijkt succes samen te hangen met de wijze waarop de organiseerprincipes worden toegepast. Het blijkt dat een Large Scale Intervention geen kwestie is van het achter elkaar plakken van zo maar enkele, op zichzelf staande werkconferenties. Organisatieadviesbureaus grijpen wel eens naar een Large Group Intervention als ze op een relatief makkelijke manier, in een korte tijd, zoveel mogelijk mensen willen bereiken.

Karakteristiek voor deze opportunistische manier van werken is dat de consultant in zijn eentje de voorbereiding doet, dus zonder ontwerpteam met specialisten uit de organisatie zelf. Een ander kenmerk is dat het conferentiedesign voornamelijk gebaseerd is op een 'informatie'-format met een hoog *tell-sell*- en entertainmentkarakter waarbij het management geheel vrijblijvend boodschappen kan overbrengen. Ook blijken sommige consultants ervan uit te gaan dat ze, omdat er tijdens een conferentie voornamelijk met verschillende kleine groepen wordt gewerkt, kunnen volstaan met ervaring die gebaseerd is op kleine-groepsdynamica. In groepen met meer dan dertig deelnemers worden emotionele belevingen genadeloos uitvergroot. Er is moed en zelfvertrouwen voor nodig om een grote groep te faciliteren. Vooral als er sprake is van wat ook wel wordt genoemd *contagion* van affect (gevoelsbesmetting), waarbij de groepsleden voor de ogen van de begeleider razendsnel van elkaar een bepaald gevoel overnemen en als geheel onhandelbaar worden (Van Nistelrooij, 2000). Het is in de praktijk in alle bekende gevallen noodzakelijk gebleken dat de paradigmaverschuiving (op alle niveaus) ondersteund wordt door trainingen, coachingsprocessen, workshops en dergelijke. De valkuil om in oude patronen te vervallen is levensgroot. Het is dan ook te pretentius om te denken dat een serie conferenties voor zowel paradigma-verschuiving als voor de uitvoering van actieplannen kan zorgen.

Literatuur

- Bakker, M. (2001), *Organiseren, veranderen en participeren ; onderzoeksverslag verschenen in het kader van een afstudeeropdracht aan de VU*
- Beenen, A., J. Koppens, J. Naber en F. Verschuur (2000), *Spel zonder einde ; verbinden en delen van macht bij organisatieverandering*. – Alphen aan de Rijn : Samsom
- Boonstra, J.J. (2000), 'Geplande verandering voorbij. Lerend vernieuwen'. – In: *Gedrag en Organisatie*, jrg. 13, nr. 3, p. 150-167
- Bunker, B.B., en Alban, B.T. (1996), *Large group interventions*. – San Francisco : Jossey-Bass
- Bunt, L. van de (2001), 'Verandermanagement: l'art pour l'art'. – In: *M@n@gement*, 22 augustus
- Dannemiller, K. (2000), *Whole-scale change; unleashing the magic in organizations*. – San Francisco : Berett-Koehler
- Geverink, A. en R. de Wilde (1995), 'Conferenties en organisatieverandering: twee benaderingen'. – In: *Opleiding en Ontwikkeling*, 6, p. 31-35
- Jacobs, R.W. (1994), *Real Time Strategic Change, how to involve an entire organization in fast and far-reaching change*, – San Francisco: Berett-Koehler
- Nelson, D.L., en Quick, J. C. (2000), *Organizational behaviour : foundations, realities & challenges* (3ed.) – Cincinnati : South -Western College
- Nistelrooij, A.T.M. van (1998), 'Effectief interveniëren met behulp van conferenties; Collectieve cultuurinterventies'. – In: *M&O*, jrg. 52, nr. 3, p. 23-47
- Nistelrooij, A.T.M. van (1999), *Collectief organiseren: een sociaal-constructivistisch onderzoek naar het werken met grote groepen*. – Utrecht : Lemma

- Nistelrooij, A.T.M. van (2000), *Werken met conferenties: het collectief organiseren van team based organisaties*. – Utrecht : Lemma
- Weick, K.E. en R. Quinn (1999), 'Organizational change and development'. – In: *Annual Review of Psychology*, 50, p. 361-386
- Weisbord, M. R. (1987), *Productive workplaces : organizing and managing for dignity, meaning, and community*. – San Francisco : Jossey Bass
- Wilde, R. de en A. Geerink (2001), *De Large Scale Intervention; het organiseren van duurzame verandering met conferenties*. – Alphen a/d Rijn : Samsom/Kluwer
- Wilde, R. de (1996), 'Real Time Strategic Change; de systeembrede dialoog voor strategie ontwikkeling in de Babylonische organisatie; achtergrond en toepassing'. – In: *Handboek Effectief Opleiden 8/97*
- Winia, F. (2001), *Draagvlak creëren met Large Scale Events*. – *Onderzoeksverslag verschenen in het kader van een afstudeeropdracht aan de VU*