

Dialogoog en Whole Scale™ Change

Samengaan van open gespreksvoering en planmatige verandering

door Antonie van Nistelrooij, Caroline de Vries & Douwe Minkema

Wat zijn de karakteristieken van Whole Scale™ Change en welke mogelijkheden zijn er om dialogoog te combineren met geplande organisatieverandering? Een voorbeeld van een toepassing.

Een van de aannames achter verandering is dat mensen hun gedrag aanpassen als hun beeldvorming is veranderd en dat hun beeldvorming verandert naarmate ze betrokken zijn bij het bedenken van de veranderplannen. Kurt Lewin toonde met zijn onderzoek bij de Harwood Pyjamafabriek in de jaren '40 van de vorige eeuw reeds aan dat mensen zich eerder inzetten voor het implementeren van plannen als ze betrokken zijn bij het bedenken ervan. Weerstand tegen veranderplannen van anderen is begrijpelijk daar ze niet het product zijn van eigen zingeving. Om de mensen te betrekken bij de veranderplannen worden in geplande veranderingsprocessen meestal allerlei communicatiemiddelen op een instrumentele wijze ingezet, waarbij een zender één of meer ontvangers informeert over het *wat* en het *hoe* van de veranderplannen. Een dergelijke werkwijze draagt niet per se bij tot een beter inzicht in *waarom* het voor medewerkers belangrijk is dat ze de plannen uitvoeren. Het ontwikkelen van een dialogoog binnen de organisatie, niet alleen over het *wat* en het *hoe*, maar ook over het *waarom* van een veranderingsproces lijkt een voor de hand liggend alternatief, maar tevens een alternatief dat zich ogenschijnlijk moeilijk laat verenigen met het voorgeprogrammeerde karakter van planmatig veranderen. Dialogoog wordt daarbij opgevat als een open en wederkerig uitwisselingsproces, bedoeld om vanuit een systemische context te komen tot een gemeenschappelijke beeld- en oordeelsvorming (zie kader 1). Na een korte introductie wordt met een case een illustratie gegeven over de mogelijkheden die Whole Scale™ Change (Dannemiller, 2000) biedt om dialogoog te combineren met geplande verandering.

Dr.A.T.M. van Nistelrooij is Universitair Docent Verandermanagement & Organisatieadvies aan de Vrije Universiteit, Faculteit der Sociale Wetenschappen, afdeling Beleids- en Organisatiewetenschappen. [E-mail: a.vnistelrooij@iae.nl](mailto:a.vnistelrooij@iae.nl)

Drs. C.J. de Vries is projectleider bij DDF (Direct Dialogue Fundraising) te Wormer.

[E-mail: caroline@ddfundraising.nl](mailto:caroline@ddfundraising.nl)

D. Minkema is directeur van Nehem Consultants bv. te Zaltbommel.

[E-mail: douwe.minkema@wxs.nl](mailto:douwe.minkema@wxs.nl)

De auteurs bedanken graag Bob Geijp, Marit Goosen en Walter Hesselmanns voor hun bijdragen aan de realisatie van dit artikel en dragen het artikel op aan Kathleen (Kathie) Dannemiller, de grondlegster en inspirator van Whole Scale™ Change (zie kader 3).

Buber stelde reeds in 1947 dat een dialogoog de vrije uitwisseling betreft van bestaande perspectieven, waarbij de deelnemers onderlinge verschillen accepteren en op zoek zijn naar de juiste synthese ervan. Communicatiedeskundigen Matson en Montague beweerden eind jaren '70 dat dialogoog kan worden vergeleken met het sociologische concept van 'role taking' dat gericht is op het adopteren van andermans standpunten. Meer hedendaagse wetenschappers als Senge en Schein baseren zich in hun publicaties over dialogoog binnen organisaties op het werk van kwantumfysicus David Bohm (Zie www.ratical.org/manyworlds/K/dialogueProposal.html). David Bohm verbindt het handelen van mensen aan de manier waarop zij de dingen om hen heen percipiëren. De context waarbinnen het menselijk handelen plaatsvindt is volgens hem bepalend voor de betekenis die dit handelen krijgt. Daarnaast benadrukt Bohm het collectieve karakter, het belang van de doorstroom van betekenissen (dia en logos), het open, gelijkwaardige en gemeenschappelijke karakter van een dialogoog. Binnen de bedrijfswetenschappen wordt dialogoog tegenwoordig geconceptualiseerd als een methodisch leerproces met nadruk op het proces van ontsluiten, expliciteren en uitwisselen van kennis en ervaring.

Kader 1: Dialogoog.

Whole Scale™ Change

Whole Scale™ Change (WSC) is een Large Group Interventie die vergeleken kan worden met de in Nederland relatief vaak toegepaste Open Space en Real Time Strategic Change. In Cummings & Worley (2004) worden deze interventiemethoden in verband gebracht met het ontwikkelen en implementeren van vernieuwingen op het gebied van organisatiecultuur, samenwerkingsverbanden, werkprocessen en strategische beleidsscenario's. Whole Scale™ Change gaat niet om het betrekken van zoveel mogelijk mensen maar om het samenstellen van een systemische context voor een veranderingsproces, waarmee in één zaal veranderplannen worden ontwikkeld en geïmplementeerd (De Wilde, 1996; Van Nistelrooij et al, 2002).

Systemische context Een belangrijk principe achter WSC is 'Getting the whole system in the room' (Weisbord in Van Nistelrooij, 2000). Dat wil zeggen dat de stakeholders – dit zijn de groepen/afdelingen in de organisatie waarvan het werk direct verband houdt met het veranderkundige thema – tot het (sociale) systeem worden gerekend en geacht worden een vertegenwoordiger te hebben in de verschillende ondersteunende teams en aanwezig te zijn bij de diverse bijeenkomsten. Het werken met systemische gehelen sluit aan bij het standpunt van Watzlawick et al (1974), wat geïllustreerd wordt met de anekdote in kader 2:

menselijk gedrag blijft onverklaarbaar zolang het gezichtsveld niet breed genoeg is om de context in te sluiten waarin het optreedt. Met andere woorden het gaat bij het verklaren van menselijk gedrag niet alleen om de acties en reacties van mensen, maar ook om de context waarbinnen deze plaatsvinden. De context ofwel het sociale systeem waar mensen dagelijks mee samenwerken, bepaalt voor een groot gedeelte de betekenis die men ontleent aan het eigen handelen. Het idee is dan ook dat mensen over hun eigen afdeling heen 'de bomen én het bos' leren zien. In een typische WSC-bijeenkomst wordt de groep doorgaans opgedeeld in kleinere tafelgroepen, waarbij aan elke tafel mensen aanschuiven die samen een diagonale dwarsdoorsnede vormen van het systeem. De verschillende aspecten van het veranderkundige thema worden verdeeld over het programma, dat is opgesplitst in (een onbepaald aantal) meerdaagse bijeenkomsten waarbij voortdurend wordt gekeken naar de noodzaak voor follow-up. Het streven is een uitgebalanceerde thematische opbouw in het programma, met bijpassende en wisselende individuele, groeps- en collectieve werkvormen.

De etholoog Lorenz (in Watzlawick et al, 1974) deed onderzoek naar 'inprenting' bij pasgeborenen: hij onderzocht hoe deze jonge dieren zich hechten aan het eerste bewegende voorwerp dat ze zien nadat ze uit het ei zijn gekomen. In een van de experimenten nam Lorenz zelf de plaats in van de moederende en bootste haar gedrag na. In de tuin van zijn buitenhuis kroop hij op zijn knieën door het gras. Hij maakte achtvormige rondjes, keek steeds over zijn schouder om te kijken of de jonge eenden hem volgden en imiteerde het gekwaak van een moederende. 'Ik feliciteerde mezelf met de gehoorzaamheid en de precisie waarmee de jonge eenden achter mij aan kwamen waggelen, toen ik opeens opkeek en zag dat het tuinkhak afgezet was met een rij doodsbleke gezichten; een groep toeristen staarde vol afgrijzen in mijn richting. De eendjes waren verborgen in het hoge gras en al wat de toeristen zagen was een volkomen onverklaarbaar, ja zelfs krankzinnig gedrag.'

Kader 2: Context en systemisch kijken.

Wederkerig uitwisselingsproces De openheid tijdens de WSC-bijeenkomsten wordt gegarandeerd door de toepassing van principes als *No talking heads* en *Action Learning*. Het eerste principe heeft betrekking op het voorkomen en uitbannen van toespraken door zogenaamde deskundigen tijdens plenaire sessies. Ook dient de facilitator tijdens de bijeenkomst ervoor te waken dat bepaalde stakeholdergroepen niet onevenredig veel tijd krijgen om hun perspectief toe te lichten. In het principe van *Action Learning* staat de leercirkel van Kolb centraal (Dannemiller, 2000). Het uitwisselingsproces tijdens een typische WSC-bijeenkomst kent een cyclische fasering, die begint met concrete ervaringen, gevolgd door het reflectief observeren, analyse en verwerken tot nieuwe begrippen en concepten, op basis waarvan nieuwe keuzen ontstaan om wederom actief te experimenteren met nieuw gedrag. Afhankelijk van de beschikbare werkvorm, is het gros van de programmaonderdelen tijdens een WSC-bijeenkomst pas afgerond als de leercirkel van Kolb minstens één keer volledig is doorlopen. Afhankelijk van het moment in het proces kan daarbij telkens de afweging worden gemaakt of er in *real time* besluiten genomen kunnen worden in de zaal en of de informatie in het uitwisselingsproces moet worden gedivergeerd of geconvergeerd.

Kathleen (Kathie) Douglas Dannemiller (geboren op 27-4-1929 en overleden op 26-12-2003) is de grondlegster van de Large Group Interventiemethoden Whole Scale™ Change, Real Time Strategic Change en Real Time Work Design, en medeoprichtster van de adviesnetwerkorganisatie Dannemiller Tyson Associates. Haar ideeën over organisaties en organisatieontwikkeling zijn voortgekomen uit haar samenwerking met Ron Lippitt aan de University of Michigan en aan de National Training Laboratories (tegenwoordig het NTL instituut geheten). In de vroege jaren '80 heeft ze vanuit haar consultancywerk voor Ford Motor Company de basis gelegd voor WSC welke een meer definitieve vorm heeft gekregen tijdens het werk dat ze in het begin van de jaren '90 deed voor Boeing. Haar consultancywerk en haar visie hierop is uitvoerig gedocumenteerd in haar publicatie uit 2000 (zie literatuurlijst) en in diverse overzichtswerken over dit onderwerp – zie ook www.dannemillertyson.com/library/. Ze heeft vele honderden organisatieadviseurs over de hele wereld opgeleid en begeleid en was in mei 2002 voor het laatst in Nederland in verband met het verzorgen van een workshop Interim Management voor het RSM Competence Center.

Kader 3: Necrologie K.D. Dannemiller.

Open gesprekken (dialectiek) In een proces van open en gelijkwaardige uitwisseling van argumenten en zienswijzen, die horen bij de eigen mening, is ruimte voor wederzijds respect en face to face contact. Dit maakt het moeilijk om dialoog te combineren met een dominante partij die de overige deelnemers zijn of haar perspectief oplegt. Daarom is het van belang dat deelnemers zich houden aan de dialoogregels zoals weergegeven in figuur 1. Deze regels zijn niet gericht op de inhoud van het gesprek, maar vooral op de vorm. Voorafgaand aan de eigenlijke activiteiten wordt door de facilitator uitgebreid aandacht besteed aan de dialoogregels. Deze dialoogregels worden gepresenteerd als spelregels of als omgangsvormen. In deze toelichting is ook aandacht voor de rollen van voorzitter, tijdsbewaker, presentator en notulist. De deelnemers verdelen deze rollen zelfstandig onderling aan elke tafel en zorgen er voor dat de activiteiten rouleren, om de gelijkwaardigheid binnen de groep zoveel mogelijk te borgen. Elke activiteit in een WSC-bijeenkomst begint met een individuele brainstorm. Daarna luisteren de deelnemers naar de meningen in hun tafelgroep, waarna die worden gepresenteerd naar de rest van de zaal. De deelnemers kunnen zo een oordeel vormen en eventueel overgaan tot besluitvorming (Van Nistelrooij, 2000).

Case SPD Zuid Holland Zuid (MEE ZHZ) De Sociaal Pedagogische Dienst Zuid Holland Zuid (tegenwoordig MEE ZHZ geheten) is enerzijds gericht op het peil brengen en houden van voorzieningen voor chronisch zieken en lichamelijk en geestelijk gehandicapten en anderzijds op het verbeteren van het imago van deze mensen in de maatschappij. De circa 150 medewerkers van deze instelling verrichten hun werk vanuit ideologische motieven, willen zeggenschap hebben en aansluiting houden bij de doelgroepen. De instelling heeft in september 2001 de intentie uitgesproken om zich te gaan organiseren rond de klantvraag en te willen doorgroeien naar een organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. In overleg is gekozen voor Whole Scale™ Change als interventiemethode, omdat deze aanpak de medewerkers voldoende ruimte zou bieden om zowel het veranderproces als de nieuwe organi-

Deelnemers:

- voelen zich vrij van enige dwang, hebben respect voor elkaar, laten elkaar uitpraten; • hebben gelijke kansen tot deelname, kanttekeningen te plaatsen, ideeën ter discussie te stellen en ze te weerleggen;
- vormen een heterogeen gezelschap gelet op persoonlijkheid, geslacht, attitudes, soorten ervaringen en niveaus van capaciteiten;
- zitten bij elkaar in één open ruimte, kunnen elkaar zien opdat er een positieve sociale controle kan plaatsvinden tussen individuen en groepen;
- zijn van elkaar afhankelijk voor een positief resultaat;
- hebben het gevoel dat zij, om hun identiteit in de groep te vestigen, een gegarandeerde 'air time' hebben;
- onderbouwen generalisaties met concrete voorbeelden en expliciteren de redenering achter de eigen opvattingen;
- nodigen anderen uit commentaar te geven op de eigen redenering;
- bevestigen competentie van anderen en beschouwen beweringen als te toetsen hypothesen;
- verwoorden het standpunt van anderen, erkennen verschillen en benadrukken overeenkomsten tussen ideeën;
- veranderen van standpunt wanneer anderen overtuigende gegevens en redeneringen aandragen;
- pleiten voor grotere inspanningen om de gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

Figuur 1: Dialogeregels.

satievorm nader in te vullen. Het proces is onderwerp geweest van onderzoek, geïnitieerd vanuit de Vrije Universiteit te Amsterdam (De Vries, 2003).

Eerst het hoe en waarom In juni 2001 is er een leadershipteam en een event-planningteam samengesteld. Het leadershipteam is verantwoordelijk voor de coördinatie van het totale project, het event-planningteam ontwerpt de diverse conferentiedesigns voor de grootschalige bijeenkomsten. Beide teams vormden een diagonale dwarsdoorsnede van het systeem, in dit geval de gehele organisatie en zijn bedoeld om zoveel mogelijk perspectieven te betrekken in de opbouw en de uitvoering van het programma. In september 2001 was de eerste bijeenkomst waarvoor het gehele systeem was uitgenodigd. In deze bijeenkomst is het *hoe* en het *waarom* besproken: de achtergronden om tot een nieuwe strategie te komen en de (on)mogelijkheden van de nieuwe voorgestelde varianten in de geformuleerde missie. Na afloop van de eerste bijeenkomst zijn taakgroepen geformeerd die de informatie verder hebben uitgewerkt.

Daarna het wat Voor de noodzakelijk geachte follow-up werd besloten in november 2001 een tweede bijeenkomst te plannen, waarvoor ook klanten en collega-zorgverleners zijn uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst zijn de uitkomsten van het overleg van de taakgroepen voorgelegd en besproken met het voltallig aanwezige personeel. Tevens is in deze bijeenkomst bepaald *wat* er zou moeten worden veranderd, namelijk aanpassing van de organisatie- en overlegstructuur, opvoering van de overlegfrequentie en aanstelling van nieuwe procesmanagers. Deze voorstellen zijn tijdens twee zogeheten informatiebijeenkomsten in maart en in mei 2002 verder verrijnd en geïmplementeerd. In maart 2003 is er

een bijeenkomst georganiseerd, waarin de stand van zaken, de inzet van de mensen en het gehele proces is geëvalueerd.

Evaluatie In de evaluatiebijeenkomst is een vragenlijst uitgezet en is er ruimte geweest voor het uitwisselen van ervaringen met het veranderingsproces alsook ideeën over hoe verder. Uit de evaluatie direct na afloop van de eerste bijeenkomst bleek dat de gecreëerde ruimte voor velen een nieuwe ervaring was, omdat zij in discussies gewend waren om de waarde van iemands bijdrage af te meten aan positie, anciënniteit en expertiseveld. De deelnemers gaven daarbij aan dat zij nieuwe energie, elan en creativiteit hadden gekregen en dat zij openstonden voor het komende veranderingsproces. Tijdens de evaluatiebijeenkomst hebben de medewerkers aangegeven dat door de doorgaande uitwisseling van de diverse perspectieven – van zowel interne als externe stakeholders – een groeiend inzicht is ontstaan in de oorzaken van de toenmalige problematiek en in de wijze waarop de instelling zou kunnen doorgroeien. Tijdens de bijeenkomsten werd de informatie zodanig geconvergeerd dat men op basis van gezamenlijke oordeelsvorming kon beslissen welke plannen verder uitgewerkt zouden worden. Uit de analyse van de ingevulde vragenlijsten is gebleken dat ongeveer 70% vond dat er voldoende inspraakmogelijkheden waren geweest en meer dan 53% van de respondenten vond dat tijdens deze bijeenkomsten sprake was van gezamenlijke beeld-, oordeels- en besluitvorming. 66% van de respondenten vond dat er sprake was van persoonlijke leerervaringen, 43% vond dat er sprake was van collectieve leerervaringen en 32% vond dat er sprake was van toegenomen collectieve begripvorming. De deelnemers hebben gemiddeld een 7,3 toegekend aan de zinvolheid van hun ervaringen voor de toekomst van de organisatie en een 7,7 aan de gevoerde dialoog. De directie van MEE ZHZ heeft de wens uitgesproken de tijdens de bijeenkomsten gevoerde dialoog te willen doorzetten in de eigen organisatie en hoopt dit te realiseren door mensen hierin te trainen en door bijeenkomsten te blijven organiseren.

Tot besluit Omdat het management vooraf heeft bepaald wat de doelstelling ofwel het resultaat van het organisatieveranderingsproces moest zijn is er in de case sprake van een geplande verandering en zou je kunnen zeggen dat het management de organisatie haar perspectief heeft opgelegd. Ook is er voorafgaand aan de bijeenkomsten tot in details een programma gemaakt waarin is bepaald welke werkvormen er zouden worden gebruikt en wie er met wie aan een tafel kwam te zitten. Toch is er tijdens het organisatieveranderingsproces bij MEE ZHZ geen noemenswaardige weerstand geweest, noch tegen de voorgenomen veranderplannen, noch tegen de implementatie ervan. Iets wat door de direct betrokkenen in verband is gebracht met het open karakter van de manier waarop tijdens het proces informatie is uitgewisseld en de bijzondere rol die het management daarin heeft gespeeld. De intentie van het proces was te komen tot een organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. Deze intentie is tijdens het proces verder ingevuld, geïmplementeerd en daarna weer verder verrijnd. Het opvallende daarbij is dat eerst met het voltallige personeel besproken is *waarom*

een verandering noodzakelijk was en hoe die met deze organisatie het beste zou kunnen worden gerealiseerd. Pas in de tweede bijeenkomst en op basis van de input van de taakgroepen is besloten wat er zou moeten worden veranderd. Deze werkwijze is niet geheel risicovrij en vergt van het management veel moed en vertrouwen in het personeel (en in het proces).

In een organisatieveranderingsproces zoals dat van de MEE ZHZ, waarbij gebruik wordt gemaakt van de principes van Whole Scale™ Change, is het management tijdens de bijeenkomsten net als de andere stakeholders, deelnemer aan het proces. Een gelijkwaardige en wederkerige uitwisseling is niet gebaat bij het eenzijdig toelichten van het eigen perspectief. Dit betekent dat er tijdens de bijeenkomsten geen extra tijd wordt vrijgemaakt voor het plenair toelichten van het managementperspectief (of welk perspectief dan ook). Het toelichten gebeurt, net zoals bij de andere stakeholdergroepen, door de individuele leden van het managementteam die verdeeld zijn over de diverse tafels in de zaal. Van directe en inhoudelijke sturing door het management kan in dergelijke processen dan ook vaak geen sprake zijn. Wel kan het management door het formuleren van een voldoende open en concreet richtinggevende doelstelling bepalen wat de systeemafbakening wordt en wie er dus wel of niet direct worden betrokken. Ook is het de bedoeling dat de vertegenwoordigers van het management in het leadershipteam en het event-planningteam in overleg blijven met het overige deel van het management en zodoende meebeslissen over wat de volgende stap wordt in het proces.

Literatuur

- Buber, M. (1947). *Between man and man*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley, (2004). *Organization development and change* (8 ed.). Mason Ohio: South-Western College Publishing.
- Dannemiller, K.D. (2000). *Whole Scale Change; unleashing the magic in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Matson, F.W. & A. Montagu (1979). *The human connection*. New York: McGraw-Hill.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2000). *Werken met conferenties: het collectief organiseren van team based organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Nistelrooij, A.T.M. van, R. De Wilde & M. Bakker (2002). Large Scale Intervention. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 56(1), pp.25-39.
- Vries, C. de (2003). *De dialoog bij Whole Scale Change*, onderzoeksverslag verschenen in het kader van een afstudeeronderzoek aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Wilde, R. de (1996). Real Time Strategic Change; de systeembrede dialoog voor strategieontwikkeling in de babylonische organisatie; achtergrond en toepassing, *Handboek Effectief Opleiden*, onder redactie van P. Schramade, p.19.2-3.01-24.