

WAAROM LARGE SCALE INTERVENTIONS?

In een complexe wereld is strategische samenwerking nodig, voor zinvolle resultaten en doorgaande ontwikkeling. Hoe bereik je dat? Leiders en managers van nu willen steeds sneller antwoorden en actie. Zij weten ook dat de leden van een organisatie hun stem willen doen gelden en vanuit een gevoel van "eigenaarschap" hun bijdrage aan veranderingen willen leveren. Dat vraagt om werken met en vanuit de ideeën van belanghebbenden. En om veranderen in het hier en nu. De aanpak met LSI is bij uitstek geschikt voor duurzame veranderingen die een heel systeem (organisatie of gemeenschap) aangaan.

LARGE SCALE INTERVENTIONS VERSUS CONVENTIONEEL VERANDEREN

Belangrijke verschillen tussen de LSI benadering en gebruikelijke benaderingen zijn:

Aspecten	Large Scale Interventions	Conventionele benaderingen
Visie	Gevormd met betrokkenheid van het hele systeem, met ontwikkeling van verandervermogen.	Gevormd door een speciale groep van experts en senior management.
Ontstaan eigenaarschap	Als een natuurlijk bijproduct van de betrokkenheid van mensen in het veranderproces.	Een kleine groep moet de strategie, plannen en aanbevelingen promoten bij de rest van de organisatie
Beschikbaarheid informatie	De betrokkenheid van een grote en diverse groep van stakeholders zorgt voor een brede blik op de werkelijkheid, als basis voor informatie en strategische beslissingen.	De beperkte blik op de werkelijkheid van een kleine groep vormt de basis voor informatie en strategische beslissingen. Weinig betrokkenheid van interne stakeholders. Externe belanghebbenden, klanten en de lokale gemeenschap worden vaak genegeerd.
Commitment en verantwoordelijkheid	Mensen voelen zich mede verantwoordelijk voor het resultaat van de organisatie als geheel. Ze sturen mede het veranderproces.	Mensen voelen zich alleen verantwoordelijk voor hun eigen taken.
Communicatie	De veranderstrategie wordt in real-time ontwikkeld en gecommuniceerd.	De veranderstrategie wordt gecommuniceerd met informatieberichten.
Flexibiliteit	Systeendenken zorgt voor een cyclisch proces van ontwikkelstappen en herziening van doelen. Het bewustzijn van de actuele werkelijkheid is uitgebreid.	Lineair denken zorgt voor een programma met vooraf bepaalde stappen naar vastgestelde doelen. Er is zelden gelegenheid voor het opnieuw bezien van doelen en het eventueel bijstellen daarvan.
Reikwijdte in denken	Systeendenken brengt inzicht in het complexe web van oorzaken en gevolgen. Een kwestie wordt gezien in een brede context, inclusief trends in ontwikkeling.	Vaak wordt een kwestie in een te smalle context gezien en worden mogelijk uitgestelde reacties niet meegewogen.
Perspectief op veranderen	Verandering wordt gezien als een integraal onderdeel van het werk.	Verandering wordt gezien als een tijdelijke verstoring van het "echte" werk van mensen.
Tempo	Verandering in hoog tempo en in real-time, door de hele organisatie.	Verandering in laag tempo en in bepaalde haarden van een organisatie.
Planning en implementatie	Planning en implementatie verlopen simultaan, in de hele organisatie tegelijk geïnitieerd.	Implementatie komt na de planningsfase. De wereld wordt geacht stil te staan terwijl de planners aan het werk zijn

Strategie:	Macht	Planmatig	Onderhandeling	Programmatisch	Interactief
Aanpak:	Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Ontwikkeling verander-vermogen:	Zeer laag	Laag	Gering	Beperkt	Hoog

Management	Leiderschap
verandermodel gebaseerd op beheersing en controle	verander model gebaseerd op participatie en zelforganisatie
opgelegd, topdown benadering	co-creatie van verandering
weinig betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden, bewustzijn van de huidige werkelijkheid is gering	brede betrokkenheid van stakeholders, die een multi-perspectief beeld van de werkelijkheid inbrengen een uitgebreid bewustzijn van de huidige realiteit
focus ligt op identificeren en oplossen van problemen	focus ligt op het zien en waarmaken van mogelijkheden voor de toekomst
visie wordt ontwikkeld door een exclusieve groep van senior management en experts	hele organisatie of gemeenschap is betrokken bij visievorming
lineair denken bij het ontwikkelen van een strategie	ontwikkelen van een strategie in een cyclisch proces, met gebruik van systeemdenken in een brede context

Large Group Intervention	Conventionele conferentie
Vorbereiding met een dwarsdoorsnede van het systeem (liefst met externe partijen erbij) in kwestie	Vorbereiding door een groep managers in overleg met de adviseur, of door een adviseur.
Iedereen waarheid is waar. In dialoog leren van elkaars visie en perspectief. Verschillen in beelden zijn positief en dragen bij tot collectief leren.	Er wordt vooral gediscussieerd en gedebatteerd. De één heeft meer gelijk dan de ander en verschillen worden als probleem gezien.
Er wordt veranderd in het hier en nu.	Er wordt gepraat óver verandering.
Iedereen die betrokken is bij het probleem of vraagstuk wordt uitgenodigd. Er ligt veel kennis op de werkvloer.	Medewerkers van de werkvloer worden thuisgelaten. Je moet hen niet lastig vallen met strategische kwesties.
De (emotionele) betekenis van het onderwerp	De inhoud van het vraagstuk is het be-

<p>is net zo belangrijk als de inhoud. De focus ligt op het creëren van een gemeenschappelijk kennissysteem omtrent verleden, heden en toekomst en de weg om de toekomst waar te maken.</p>	<p>langrijkst. De focus ligt vooral op probleemoplossing en het maken van plannen die later door anderen worden uitgevoerd.</p>
<p>Een adviseur faciliteert de bijeenkomst en zorgt ervoor dat de groep goed kan werken.</p>	<p>De conferentie wordt geleid door een krachtige voorzitter, die het proces kan beheersen en de touwtjes goed in handen houdt.</p>
<p>Leren van elkaar, de ontwikkeling van een gemeenschappelijk kennissysteem, is leuk op zich zelf en geeft energie. Spelletjes worden alleen gebruikt ter ondersteuning van het leerproces.</p>	<p>Incentives, spelletje en allerlei toeters en bellen moeten er voor zorgen dat deelnemers de conferentie leuk vinden.</p>
<p>De conferentie maakt een onlosmakelijk onderdeel uit van een geheel, dat voor iedereen helder is en op een aantal principes is gestoeld.</p>	<p>De conferentie kan op zichzelf staan. Het belangrijkste is dat "er eens goed is gediscussieerd" of dat er een lijst met voornemens uit komt.</p>