

IN DIT ARTIKEL WILLEN WE EEN BESCHRIJVING GEVEN VAN HOE WIJ HET ZOEKEN ERVAREN DAT WE VANDAAG ZIEN IN HET ADVIESWERK OM OP EEN ZINVOLLE MANIER BEZIG TE ZIJN MET VERANDERING EN ONTWIKKELING. DE TIJD WAARIN DIT ADVIESWERK EEN DUIDELIJK OMSCHREVEN PAD WAS, WAARBIJ JE PER MAAND KON VOORSPELLEN WAT DE OUTPUT ZOU ZIJN, IS DEFINITIEF VOORBIJ. DE CONTINU IN BEWEGING ZIJNDE ORGANISATIEOMGEVING, EN EEN STEEDS BEWUSTERE MENS, VRAGEN EEN ANDERE AANPAK HIERIN.

# Het verrijken van verschil

LIEVEN CALLEWAERT, BART GEVERS

Deze toegenomen complexiteit vraagt enerzijds standvastigheid, vertrouwen en duidelijke richting, EN tegelijkertijd flexibiliteit, waakzaamheid en veranderbereidheid. Veranderingen ontwikkelingsprocessen zijn meer en meer een gezamenlijke trektocht geworden samen met de klant. Samen rekening houden met veranderende behoeften, heel erg in het moment zelf kijken welke interventies op welk ogenblik nodig zijn, maar toch voldoende scherp en waakzaamheid behouden om het doel en de richting niet uit het oog te verliezen.

In eerste instantie willen we samen verkennen waar deze dualiteit vandaan komt. Vervolgens verdiepen we ons in de noodzaak van persoonlijk en collectief leiderschap, alsook wat dit concreet betekent, om daarna te omschrijven waarom large group interventions (LGI's) een belangrijk middel geworden zijn om op een zinvolle manier met verandering en ontwikkeling bezig te zijn.

Tot slot tonen we de wisselwerking tussen LGI's en ontwikkelvermogen bij de leiders van organisaties aan aan de hand van twee concrete casussen.

We wensen u veel reisgenot bij het lezen van dit verhaal.

*In de krant 's morgens bij het ontbijt: vogelgriep maakt mogelijk 50.000 doden; er wordt een oproep gedaan voor geldinzameling omwille van de desastreuze gevolgen van de aardbeving in Pakistan/Afghanistan. Aan de benzinepomp krijg je vervolgens te horen dat de prijs weer is gestegen, omdat men in de Verenigde Staten een volgende storm verwacht... Vervolgens loop je van de parking naar kantoor en passeert de Turkse bakker, Indische juwelierszaak en wordt aangesproken door een Iraakse leraar die een petitie houdt voor het vrijkrijgen van zijn leerlingen... Tijdens de meetings die dag komt het thema van off-shoring richting India heel erg op de proppen; vooral de gevolgen voor de tewerkstelling in Europa... Verwarring, vermoeidheid: waar leidt dit allemaal heen?*

*De koffie en croissants smaken heerlijk tijdens het ontbijt; elkaar nog even een goede dag wensen, uitkijken naar het vriendenbezoek van vanavond; potje kaarten...*

*Vlug langs de benzinepomp; goed nieuws van de pompbediende; Jos' vrouw is uit het ziekenhuis en maakt het goed!*

*Sarah, mijn dochter, had erop aangedrongen Turks fruit van de Turkse bakker mee te brengen; voor vanavond met de vrienden. Toch heerlijk dat dit tegenwoordig zomaar kan. Snel nog even een petitie tekenen; de woorden van de Iraakse man raakten me.*

*Na een hele dag met de collega's doorgeboord te hebben over off-shoring naar India, is het toch bijzonder om te zien hoeveel mogelijkheden de wereld op dit ogenblik biedt...*

Nog nooit was de oude wijsheid ‘met het juiste been uit bed stappen’ zo waar voor ons eigen geluk als in onze huidige maatschappelijke context. Vanaf het moment dat we onze ogen opendoen, worden we blootgesteld aan zoveel informatie en indrukken. Elk moment echter, afhankelijk van onze stemming, kunnen we dezelfde dingen helemaal anders zien dan onze buurman; nog sterker: ervaren we dezelfde dingen zelf heel anders. Ons ‘interne kompas’, onze diepe waarden en overtuigingen, zijn de bril waarmee we proberen om aan alle informatie zinvol betekenis te geven.

De rijkdom aan ervaringen en mogelijkheden maakt het ons als mens gek genoeg steeds moeilijker. Daar waar we samen de verdienste hebben deze rijkdom te hebben opgebouwd, dreigt deze zich tegen ons te keren. In plaats van constructief om te gaan met culturele verschillen, vergaande veranderingen in sociale stelsels en zorgverzekering, flexibele arbeids- en gezinsvormen, ontstaat meer en meer angst. Angst de controle te verliezen, angst onze ‘verworvenheden’ te verliezen. Onze welvaartsmaatschappij en op kapitalisme gerichte organisaties wordt een ‘beest dat zichzelf aan het verslinden is’ (D. Zohar, 2004). We voelen ons sneller bedreigd: sla elke krant open, zet de televisie aan, luister naar de gesprekken in het café; het is schokkend, maar daar waar constant even veel goede als negatieve dingen gebeuren, staan op de eerste vier pagina’s van een krant meestal ‘negatieve verhalen’. In onze relaties op werk helpen de beoordelingssystemen vooral te kijken naar wat volgend jaar NOG beter moet.

Deze dominante focus op bedreiging in plaats van groei creëert een angstcultuur, en een groeiende onmacht om goed om te kunnen gaan met deze veelheid aan informatie en complexe situaties. Waarom zouden we ons nog inzetten voor het gemeenschappelijke als alles kommer en kwel is? Laat mij maar leven op mijn stukje, da’s al moeilijk genoeg...

Wat wij missen is een duidelijke richting, een normen- en waardenkader dat ons helpt zinvolle keuzes te maken. De teloorgang van onze ‘spirituele instituten’ en de veelheid

aan andere levensovertuigingen zorgen ervoor dat het niet meer zo éénduidig is wat zinvol is en wat niet; het hangt maar van het kader af dat je hanteert; of van de dag en de gebeurtenis...

Niemand van ons kan deze mentaliteit alleen veranderen, en toch is elk van ons persoonlijk verantwoordelijk voor hetgeen nu collectief rond ons ontstaat. Er is nood aan een cruciale ‘groeisprong’, waarin organisaties en systemen een fundamentele rol te vervullen hebben. Onze organisaties hebben de rol te vervullen om dit ‘zelfverslindende’ beest rust te geven en, aangepast aan zijn omgeving, een nieuwe, bredere betekenis te geven, aangepast aan zijn nieuwe functie. Onze organisaties zijn maatschappelijke hoekpunten geworden, die de sprong van eigenbelang naar gemeenschappelijk belang dienen te maken. Maar organisaties zullen dit alleen realise-

---

*Wat wij missen is een duidelijke richting,  
een normen- en waardenkader dat ons helpt  
zinvolle keuzes te maken.*

---

ren op het ogenblik dat hun mensen hiertoe in staat zijn. De werkgebieden van organisatie- en persoonlijke ontwikkeling staan hier dus ook voor de grote uitdaging volledig synchroon, hand-in-hand, hierop een antwoord te gaan bieden. Op alle vlakken dienen verbondenheid en synergie te ontstaan om deze sprong te kunnen maken.

#### **CREËREN VAN EEN RICHTING IN DE CHAOS: ONS INTERNE EN EXTERNE KOMPAS ‘FUSEREN’**

##### *Twee te integreren werelden*

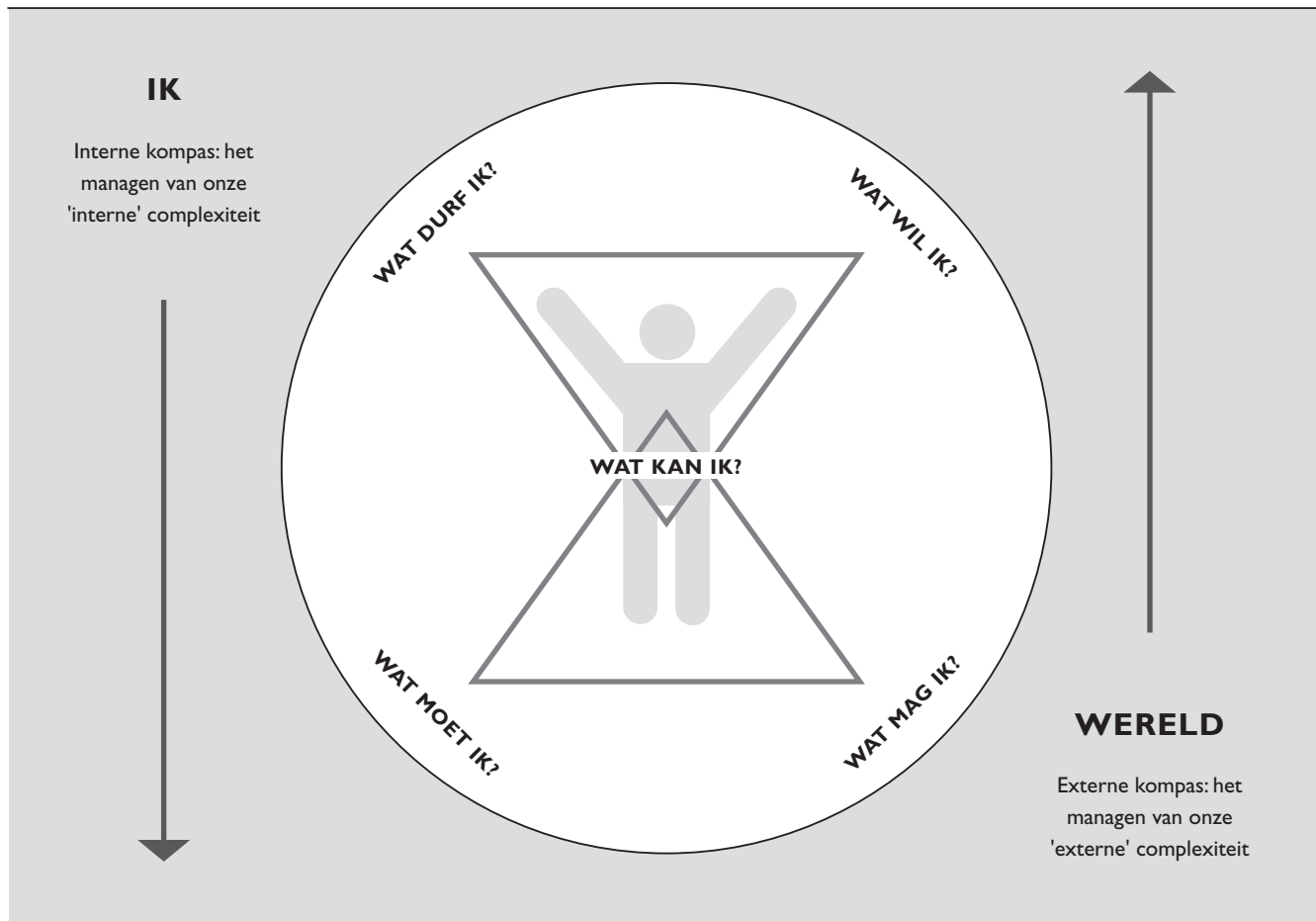
We dienen een collectieve mentaliteit te creëren die meer doet dan alleen maar controleren en te zoeken naar basisveiligheid. Op deze manier verenigen we immers onze mogelijkheden om met verschillen om te kunnen gaan. Er dient weer een gevoel van ‘leiderschap’ te ontstaan. Persoonlijk EN col-

lectief leiderschap. Het antwoord op deze toegenomen complexiteit ligt niet in het reduceren ervan, maar in het betekenis kunnen geven aan alle elementen. En dit vraagt fundamentele verbinding op twee manieren:

- Interne verbinding: met onze eigen drijfveren, behoeften en richting, ons 'interne kompas': Wat is 'mijn richting'? Wat wil ik? Wat durf ik?
- Externe verbinding: met mijn medemens, mijn omgeving, het hebben van een draagvlak en een klankbord om de veelheid van elementen betekenis te kunnen geven: ons 'externe kompas'. Wat is de zinvolle richting die mijn omgeving mij aanbiedt? Wat moeten wij? Wat mogen wij? Wat wordt van mij verwacht?

Groot dilemma bij deze twee vormen van verbinding is dat we ze als twee verschillende werelden benaderen. Het 'interne kompas' lossen we thuis op, of in persoonlijke vormingscursussen, is ons 'eigen stuk'. Het externe kompas is onze 'organiseervorm'. Hoe ben ik in de maatschappij? Welke 'rol' heb ik te vervullen? Weinig 'platforms' helpen ons om de verbinding tussen beide kompassen te maken. We hebben als het ware twee koersbepalers, die met elkaar de strijd aangaan (zie ook figuur 1).

Het synchroniseren van beide kompassen, het verfijnd afstemmen van onze 'binnenwereld' en 'buitenwereld' zorgt echter voor een gevoel van 'natuurlijke groei' en het zien van opportuniteiten. Wanneer ons interne en externe kompas



Figuur 1: Verhouding tussen ons interne en externe kompas.

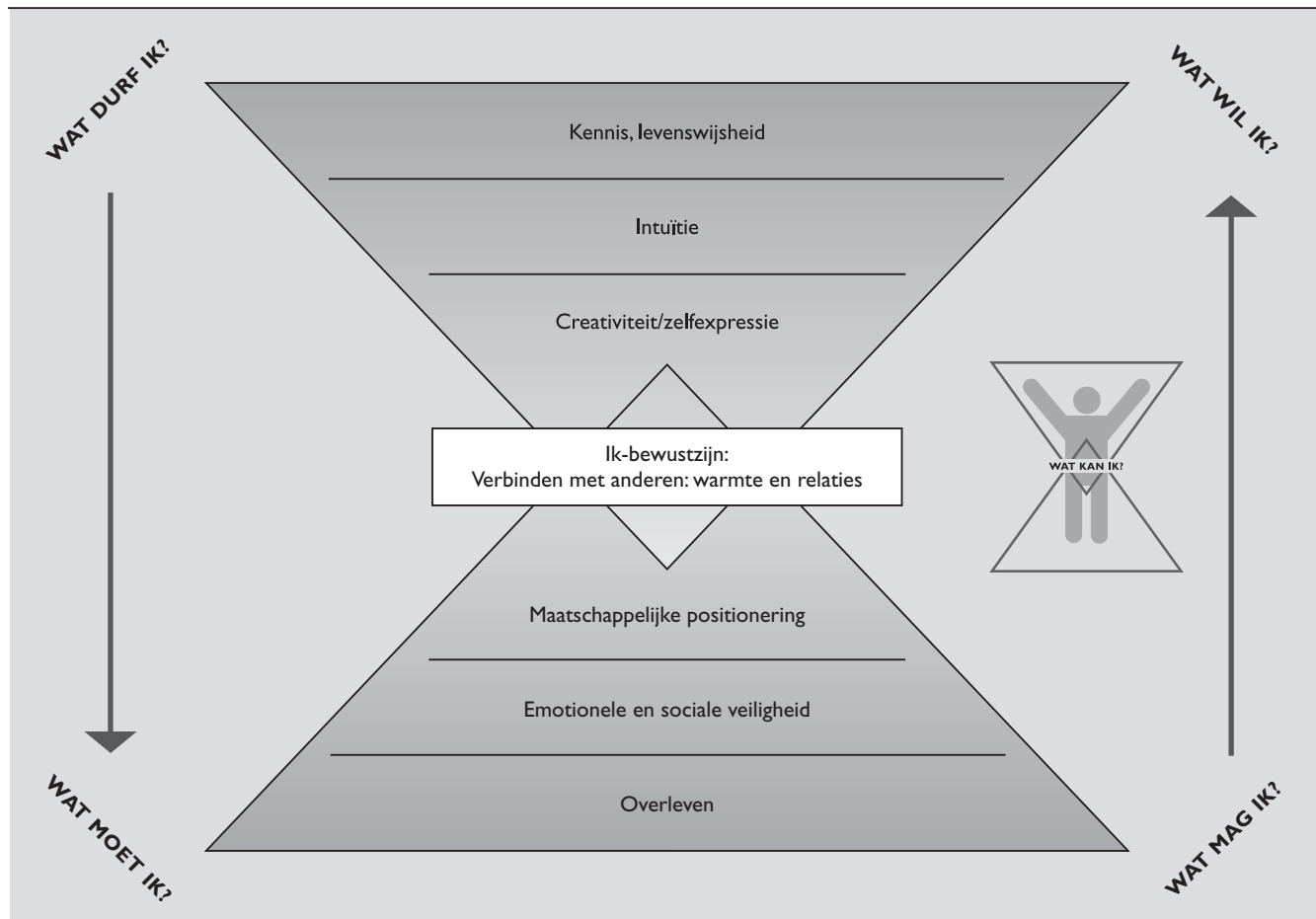
strijden, verliezen we in onze huidige maatschappij 'het noorden'... we worden moe en trekken ons terug...

Cruciaal is platforms te creëren waar er ruimte ontstaat voor EN de persoonlijke behoeften van ieder van ons, EN de collectieve 'noden'. LGI's vormen in die zin een uniek antwoord op deze thematiek. Zij hebben de potentie in zich om, door ruimte te geven aan individuele behoeften en drijfveren, een 'collectieve betekenis' te creëren. Dit maakt ze als leerplatform uniek en uiterst waardevol in deze tijd van complexiteit.

### MANAGEN VAN DE SPANNINGEN EN DE VERSCHILLEN

Het managen van de spanning tussen collectief versus individueel, diepere drijfveren en ondernemerschap versus

management en controle, vormt op deze manier de kern van onze huidige leiderschapsverantwoordelijkheid. Het gaat dus om het integreren van twee verschillende behoeftenstromen: het bij elkaar brengen van zin en materie, van korte termijn en lange termijn, van winsten en investeringen, van beoordeling en persoonlijke ontwikkeling, enz. Het is de primaire taak van leiders de aanwezige spanningen hiertussen op te pakken en op elk moment betekenis te geven. De brug tussen deze twee behoeften 'piramides' wordt gelegd op het domein van de verbinding en de relaties met elkaar. Uitdaging voor ons leiderschap is dus deze twee 'piramides' in een continue dialoog met elkaar te laten zijn, door de juiste relaties bij elkaar te brengen (zie figuur 2).



Figuur 2: Managen van het creatieve spanningsveld.

Twee noodzakelijke voorwaarden voor dit verhaal:

1. **Het ik-bewustzijn:** wij dienen constant dicht bij onze eigen drijfveren, verlangens te blijven, in afstemming met onze omgeving, om op een natuurlijke manier keuzes te maken in de complexiteit van onze omgeving.  
Dit vraagt een pleidooi naar voldoende ruimte voor reflectie, meditatie, zelfkennis. Enkel op die manier kunnen we als leider een 'anker' zijn voor onze mensen en onze organisatie. Ons betoog is dat dit een noodzakelijke voorwaarde is voor succesvol organiseren. EN dus ook voor het succesvol creëren van verbindingsplatforms. Hier dieper op ingaan valt echter buiten het bestek van dit artikel.
2. **Dialoogplatforms:** om deze individuele kracht echter zinvol en goed te kunnen benutten, dienen we ook ruimte voor deze meningen te creëren. We dienen niet telkens weer te 'reorganiseren', maar platformen voor dialoog in onze structuren toe te voegen. 'Large group interventions' is een beproefd platform, dat in deze tijd een gepast antwoord geeft op de complexe organisatieomgeving waarin we ons bevinden. Op dat stuk willen we in de volgende paragraaf onderzoeken wat de succescriteria hiertoe zijn, en hoe LGI's inspelen op de hierboven omschreven veranderende culturele behoefte.

#### **HET CREËREN VAN RUIMTE VOOR DIALOOG EN VERSCHIL**

Het constructief omgaan met de maatschappelijke complexiteit van deze tijd vraagt essentieel een sprong naar 'verbinding'. In de eerste plaats in onszelf, zoals hiervoor omschreven, in de tweede plaats dienen we ruimte voor verbinding te creëren in onze systemen.

In onze organisatie modellen hebben we de laatste 20 jaar vooral aandacht besteed aan controle, efficiency, beheersing. De meeste organisatie-uitdagingen die we nu echter voorgeschoteld krijgen, kunnen we vaak niet oplossen binnen de structuren, maar vragen een breder draagvlak en vaak sneller reactievermogen. De bestaande structuren worden dus meer en meer ondergeschikt aan de vragen die op ons afkomen. Het wordt cruciaal dat we alle kennis die we in onze systemen aanwezig hebben, op een efficiënte en doelgerichte manier bij elkaar krijgen als nodig.

We dienen dus fora te creëren die 'structuuroverstijgend' verbinding kunnen creëren. Er is, onder de vorm van 'large group interventions', reeds lange tijd een knowhow en kennis aanwezig die ons kan helpen om te gaan met de toegenomen complexiteit. LGI is feitelijk een verzamelnaam voor *georganiseerde* ontmoetingen van grote groepen (12 – 700 of meer...) in opvattingen en/of belangen verschillende mensen met elkaar, om via dialoog, kennisdeling en maximale betrokkenheid te komen tot wederzijdse waardering, een meer gedeeld werkelijkheidsbeeld en een gedeelde en/of ondersteunde benadering van een specifiek thema of probleem. Door het feit dat juist zo veel mogelijk tegenstellingen bij elkaar worden gebracht, kan men deze bijeenkomsten onderscheiden

---

*We dienen niet telkens weer te 'reorganiseren', maar platformen voor dialoog in onze structuren toe te voegen.*

---

van bijvoorbeeld propagandabijeenkomsten, waar vooral de gelijkvormigheid opvalt. De werkvorm: dialoog en participatie maakt verwarring met voordrachten, lezingen, presentaties en unilaterale communicatie onmogelijk. Wat LGI's zoals wij het voorstaan gemeen hebben, is dat ze ervan uitgaan dat de bijeenkomsten deelnemers (of groepen belanghebbenden) met allerlei verschillende belangen, behoeften en/of opvattingen, in staat stellen op een opbouwende manier te discussiëren, ideeën uit te wisselen, kennis te delen en/of plannen voor een betere toekomst te maken. Deze manier van werken is met name effectief als er een nood is om tot een oplossing of een werkelijke verandering te komen rondom een specifiek en complex probleem of problematiek. Gelet op ons voorgaande verhaal over de toename van complexiteit in de samenleving en in en rond organisaties, heeft het dan ook geen nadere uitleg dat we in LGI een mogelijkheid bij uitstek vinden voor het creëren van ruimte voor het omgaan met onvermijdelijke (en verrijkende) verschillen.

In de praktijk (en in de theorie) zien we dat verschillende methodieken worden gehanteerd bij het inrichten van de bijeenkomsten. De meest bekende hiervan zijn de Search Conference (Emery & Trist), Future Search (Weisbord, Janoff), Appreciative Inquiry (Srivastva, Cooperrider), Open Space Technologie (Owen) en diverse simulaties (i.e. Klein met SimuReal). Het gaat buiten het bestek van dit artikel om de verschillen tussen de methoden hier nader te omschrijven. Dat wat hen bindt, is wederom de wijze waarop middels participatie van alle betrokkenen, in constante dialoog en middels het delen van zo veel mogelijk kennis, ervaring en ideeën, mensen weer kunnen verbinden met elkaar en de werkelijkheid waarin we leven.

Kijkende naar de wijze waarop met LGI wordt gewerkt, is het opvallend hoeveel nadruk wordt gegeven aan de methodiek die wordt gevolgd bij het inrichten van de ontmoeting. Willen we de kans op succes zo groot mogelijk maken, dan zullen we steeds weer de vraag moeten stellen welke methodiek ons kan helpen bij het creëren van het juiste platform, de juiste voorwaarden om al de verschillen met elkaar in contact te brengen. Zodanig dat de verschillen elkaar verrijken, en niet hinderen, dat we de verschillen bij elkaar kunnen gaan optellen, en dat ze geen afbreuk doen aan de kracht van de uitkomst. Tegelijkertijd is het onze ervaring dat de samenkomst in zichzelf al een ingreep is waarvan het belang niet mag worden onderschat. Want hoe vaak immers bevinden we ons in één ruimte met onze opponenten, met andersdenkenden, met hen die ogenschijnlijk en/of in werkelijkheid onze belangen schaden vanuit hun belang? We hebben veelal toch de neiging juist gelijkgestemden op te zoeken, mensen die ons bevestigen in onze ideeën en geloof, in plaats van anderen die het ons lastig maken door vragen en kritische opmerkingen. Alleen al het feit dat we in één ruimte elkaar treffen, maakt dat er wat met ons, onze manier van kijken en onze verbinding met de ander gebeurt. Stap 1 in elk proces van zinnvolle probleemoplossing bij vraagstukken waar meerdere mensen bij betrokken zijn is dan ook: breng alle relevante betrokkenen bij elkaar in één ruimte... De LGI-bijeenkomst als ontmoeting en interventie in zichzelf is daarmee in zichzelf al waardevol. Echter, het is tegelijkertijd nog niet vol-

doende voorwaarde om tot verbinding te komen. Het is noodzakelijk maar niet voldoende om elkaar in de ogen te kijken, elkaars ideeën aan te horen. De methodieken die we kiezen bij het inrichten van de ontmoeting, moeten ons helpen bij het voorzien in de kritische succesfactoren.

#### **VOORWAARDEN TOT SUCCES**

##### *Sense of urgency*

Een belangrijke voorwaarde voor het zinvol en succesvol verloop van een LGI is dat het belangrijk is om samen te komen! Dat klinkt logisch en simpel, maar is niet altijd eenvoudig en helder. Er moet echter een duidelijke en gevoel-

---

*Een LGI-samenkomst in één ruimte is in zichzelf al een ingreep waarvan het belang niet mag worden onderschat.*

---

de noodzaak zijn om in beweging te komen, om inspanning te verrichten. Deze noodzaak kan liggen in het onhoudbare van een huidige situatie (onveiligheid of dreiging), een intens verlangen naar een toekomstige situatie waarbij in het hier en nu hindernissen worden ervaren om er te geraken en/of een ideaalbeeld van een nieuwe toekomst of nieuwe realiteit waarop men wenst te anticiperen. Kortom: de sense of urgency kan voortkomen uit een bevrijdende of manifesterende stroom of een combinatie van beide (soms afhankelijk van het been waarmee ik uit bed stapte...). Zonder een meer of minder gedeeld gevoel van noodzaak, verwordt de LGI tot een oppervlakkig gekeuvel en nutteloos (maar niet noodzakelijk onschuldig) tijdverdrijf.

##### *Sponsorship*

Een zeer belangrijke vraag bij de voorbereiding van een LGI betreft het thema 'sponsorship'. Wie of wat is in staat om de LGI te sponsoren, te voorzien van voldoende en noodzakelijke middelen, energie, faciliteiten, structuur, ruimte...? Is

er een overkoepelende autoriteit die in staat is om de LGI tot stand te brengen, die in staat is te monitoren, maar vooral support te geven aan 'dat wat groter is dan wat men kent'? Of: is er voldoende kritische massa bij de betrokkenen om als kritische massa het geheel te stimuleren, het te laten balanceren tussen energie geven aan het proces van het onbekende (bevrijdende kracht) enerzijds en kaders en houvast te bieden om te consolideren anderzijds?

#### *Respect voor verschillen: waarderen van wat is*

Het slagen van een LGI hangt ook af van de mate waarin de deelnemers respect geven en ontvangen ten aanzien van de verschillen. Respect is niet synoniem aan alles accepteren of goedvinden. Respect is de mate waarin we in staat zijn toe

---

*LGI's zouden ondersteunend moeten werken bij het 'tegen het licht houden' van onze eigen en elkaars opvattingen.*

---

te staan dat de ander zijn/haar eigen beelden en werkelijkheid heeft en de mate waarin we in staat zijn in het verschil te leven. Respect ontvangen begint bij respect tonen... Respect tonen is waarderen van wat is: elk deel en tegendeel. Waarderen dat de schaduw er alleen kan zijn dankzij de zon, de warmte dankzij de kou, liefde dankzij haat. We zijn er bij de gratie van de tegenstelling. Effectieve methoden van LGI houden rekening met dit gegeven: nodigt de manier van werken uit tot respectvolle benadering van alle verschillende ideeën en opvattingen? Stimuleert de methode van werken appreciatie? Een goed voorbeeld hiervan is het werken met Appreciative Inquiry, dat een basis legt voor het leren luisteren naar elkaar en het waarderen van elkaars sterkten.

#### *Onderzoek van verschillen: dialoog en discussie*

LGI's dienen ondersteunend te werken bij het 'tegen het licht houden' van onze eigen en elkaars opvattingen. Een kriti-

sche grondhouding en bereidheid tot het bevragen van eigen en andermans ideeën dient te worden gestimuleerd. Het is aan te bevelen om in LGI's ruimte te maken voor zowel *discussie als dialoog*, maar deze twee tegelijkertijd wel te onderscheiden. De dialoog heeft met name de functie van het onderzoeken van de complexe materie: door het woord, via bevraging, middels doorbouwen op elkaars kennis en inzicht komen tot een groter inzicht en begrip van de wereld die men ervaart. De discussie daarentegen kan helpen om tot een noodzakelijke afweging te komen van wat uiteindelijk het zwaarst moet wegen. In de meeste gevallen zal er op een gegeven moment ergens tot een vorm van besluit moeten worden gekomen. Het past dan om argumenten te toetsen en tegenover elkaar te zetten.

#### *Veiligheid en vertrouwen*

Een LGI zal pas echt succesvol kunnen zijn en de maximale output hebben als de deelnemers een voldoende mate van veiligheid ervaren. Men wil zich veilig voelen om ieders en iedere gedacht te kunnen uitspreken, veiligheid om de eigen aannames tegen het licht te houden, veiligheid om de ander aan te spreken en respectvol te kunnen benaderen (zonder defensief te zijn, met open vizier). Zal hetgeen ik zeg niet tegen mij worden gebruikt? We moeten vertrouwen ervaren om ons veilig te voelen. Rondom vertrouwen bevinden we ons vaak in de paradox: we geven pas vertrouwen als we vertrouwen ervaren, maar om vertrouwen te ervaren moeten we eerst vertrouwen geven. Het vergt soms veel om een basis voor vertrouwen te ontwikkelen, zeker als er een historie van wantrouwen of gebrek aan contact aan vooraf is gegaan. De eerste stappen in het samenzijn zijn vaak bepalend om vertrouwen te creëren. Daarnaast vraagt het een zeer consistente, consequente en integere benadering van mens en problematiek. De rol van de facilitator en sponsor zal hier in hoge mate bepalend in zijn.

#### *Wederkerigheid*

Last but not least willen we verwijzen naar het thema van wederkerigheid. Het succes van de LGI hangt in hoge mate af van de mate waarin de participanten wederkerigheid ervaren in de relaties die worden aangegaan. In het proces moet

hier zorgvuldig op worden ingegaan. Deelnemers dienen te ervaren dat er wat gebeurt met wat men inbrengt, dat men er iets voor terugkrijgt, hetzij in de vorm van waardering, hetzij in het ontstaan van een beter perspectief naar de toekomst toe, hetzij naar de oplossing van hun probleem. Als ervaren wordt dat de investering eenzijdig is of als men het gevoel krijgt dat de bijdrage niet of onvoldoende wordt geapprecieerd, zal men snel afhaken. Echter waar in de LGI sprake is van een zeer hoge interafhankelijkheid (voor een oplossing heeft ieder iedereen nodig), kan men het zich niet veroorloven deelnemers te verliezen.

## TOETSING AAN DE PRAKTIJK: TWEE

### VOORBEELDPROJECTEN...

Het is vaak makkelijker de bovengenoemde 'voorwaarden tot succes' op papier te zetten dan in de praktijk te vertalen. Wij willen als toets in het geheel twee recente casuïstieken naast elkaar plaatsen. De ene casuïstiek betreft de begeleiding van verandering bij een internationale R&D-afdeling, de andere betreft de begeleiding van een fusie van twee ziekenhuizen. In beide gevallen gaat het om organisatiesystemen, waaromheen en waarbinnen een grote complexiteit aanwezig is.

## Het zetten van de juiste toon: ruimte creëren voor verbinding...

### Sense of urgency

Een 'verbetering van het teamwerk' werd gezien als dé mogelijkheid om de organisatie te optimaliseren. Immers, omdat 'de top' niet afgestemd was, was het ook zeer moeilijk om 'onderaan' goed samen te werken'

Dit directieteam is samen verantwoordelijk voor een cruciale stap in het ontwikkelen van nieuwe geneesmiddelen. Het team stuurt zowel mensen aan in de VS en Europa, EN is matrixgericht. Teams, telkens samengesteld uit leden van verschillende departementen, zijn de 'drijver voor ontwikkeling'. En deze organisatie is vervolgens weer een klein onderdeel van een groot netwerk van organisaties die samen verantwoordelijk zijn voor de totale ontwikkeling van medicatie.

### Persoon EN systeem ruimte geven

Al snel werd duidelijk dat het 'verengen' van de vraag tot een slecht functionerend team geen ruimte gaf om de leiders EN de organisatie verder te helpen. De 'verander-ruimte' werd zo klein, dat de verschillen tussen de leiders tot een bedreiging werden, in plaats van een verrijking. Het plaatsen van het team binnen zijn context EN het niet personaliseren van de spanningen, maar duiden van de complexiteit, gaf op een heel spontane manier ruimte voor ver-

### Sense of urgency

De fusie van twee ziekenhuizen was nu al vijf jaar in voorbereiding op het niveau van de raad van bestuur, en tweemaal afgesprongen, maar toch weer opgepakt. Het was duidelijk dat er een win-win te halen was voor beide ziekenhuizen, maar dat de belangen hiertoe heel verschillend waren. Het ene ziekenhuis had behoefte aan uitbreiding van het aantal bedden, het andere ziekenhuis was dringend aan een nieuwe infrastructuur toe.

### Persoon EN systeem ruimte geven

Het 'welslagen van de fusie' werd in handen gelegd van de directie, daar waar het afspringen telkens weer een zaak was van tegengestelde belangen tussen zowel de raden van bestuur als de medische raden van beide ziekenhuizen. Het 'personaliseren' van het falen als 'slecht management' creëerde meer impasse dan ruimte. Een onderkenning dat het welslagen afhing van de goodwill van alle partijen, creëerde enerzijds lucht, maar ook onmacht:



betering en dialoog. De focus werd niet alleen op het persoonlijk functioneren gelegd, maar ook op de omgevingsfactoren en wat dit vroeg van zijn leiders. Het onderkennen van bovengenoemde complexiteit gaf ruimte voor verbinding in het team. Er was een 'common ground' ontstaan waarbinnen de verschillen zin kregen.

hoe moeten we dat voor elkaar krijgen? Het verleggen van de thematiek gaf het directiecomité wel de ruimte die het nodig had om niet als twee verschillende directies, maar één team naar voren te treden. De gezamenlijke uitdaging werd op die manier helder en de zoektocht naar het samenstellen van een 'veranderteam', samengesteld uit leden van de verschillende belangengroepen, kon beginnen.

## Zoektocht naar 'het kompas'

### **Spanning tussen extern en intern kompas, maar wel een gemeenschappelijk veld**

Het spanningsveld tussen 'delivering in the projects' en zinvol bezig zijn en inspireren werd al snel zichtbaar als één van de basisthema's in het team, en dus ook in de organisatie. De of-of-redenering zorgde vaak voor spanning in het team, een spanning die op dat niveau niet altijd kon opgelost worden. De openheid en constante dialoog tussen de leiders van de organisatie en de adviseur, waarin de spanning tussen beide omschreven stromen niet omzeild werd, maar werd opgepakt, leidde tot de ontwikkeling van een ontwikkeltraject 'inspirerend leiderschap', maar dan gekoppeld aan de strategische cyclus van de organisatie. Hierbij werd spontaan duidelijk dat een verruiming van het draagvlak in de organisatie, en dus het bijeenbrengen van een kritische groep van sleutelfiguren, een grote meerwaarde zou kunnen brengen voor de organisatie en zijn thema.

Het besef was duidelijk aanwezig dat deze stap ook een ontwikkelingsstap en verandering in gedrag vroeg van de aanwezige leiders. De noodzaak open en ontvankelijk te kunnen zijn werd uitgewisseld, en de feedback naar éénieder gegeven in hoe men daarin optimaal zou kunnen functioneren. Ondanks het feit dat niet iedereen even sterk geloofde in de stap, was er wel gemeenschappelijk draagvlak voor deze verbreding.

### **Interne kompassen stemmen op andere externe kompassen af... geen 'draagvlak' voor LGI...**

Het bleek niet makkelijk 'common ground' tussen de verschillende partijen te creëren. Omdat het samenbrengen van de partijen op strategisch niveau niet lukte, werd ervoor gekozen om een integratieteam samen te stellen, uit bereidwillige leden van beide organisaties. De doelstelling hierbij was ervoor te zorgen dat er gemeenschappelijk draagvlak ontstond tussen de beide organisaties, en de directie op deze manier ook meer ruimte voor de fusie kon creëren. Dit voorstel werd heel warm onthaald door de medewerkers van de organisatie en het bestuur, maar argwanend bekeken door de medische raden: 'welke macht wordt toegekend aan dit integratieteam?' 'Ondermijnt dit niet de bevoegdheden van de medische raad?' De directie zelf zag het nut en de zinvolheid van de stap heel erg in, maar had ook angst: het was al vaak misgelopen in het verleden...

In de directie stond men dus wel samen achter het proces, maar er waren vanaf het begin al evenveel argumenten aanwezig waarom het zou kunnen mislukken als dat er geloof aanwezig was in het welslagen. En vooral, één partij bleef kritisch. De 'ontwikkelingsstap' werd dus vooral gezien als een stap voor 'de organisatie', maar niet voor zichzelf. Het gemeenschappelijke draagvlak was dus niet zo gemeenschappelijk als gewenst voor de fusie. Zowel niet op de manier van aanpakken als in de relaties.

## De Large Group als verbindingsplatform

### Broad leadership development als interventie

Ardennen, november. Het directieteam komt samen om een grotere groep van directeuren uit de organisatie te ontvangen; de voorbereiding, een feedbacksessie op leiderschapsstijl, alsook een concrete voorbereiding op 'welkom heten', vormt reeds een hoogtepunt van openheid en diepgang. 'Niet af', maar met een goed gevoel, worden de andere leiders uit de organisatie ontvangen voor een driedaagse strategie-meeting. Elk directielid krijgt tien minuten de tijd om te delen waar zijn passie en missie ten aanzien van de organisatie zit. De diepgang en 'volheid' die dit met zich meebrengt, is indrukwekkend. Met zo'n 20 sleutelfiguren wordt vervolgens op een dynamische manier uitgewisseld, gediscussieerd, gelachen en gedeeld, maar ook de confrontatie aangegaan. In eerste instantie met de adviseurs, in tweede instantie met elkaar. De zoekconferentie-methodiek (Passmore) vormt de leidraad van de workshop, alsook het gebruikmaken van de natuur en symboliek.

Het eindresultaat is indrukwekkend; de strategische doelen voor het volgende jaar wordt niet alleen geprioritiseerd en onderschreven, maar twee weken na de sessie zijn alle verdere charters en projectgroepen gevormd en klaar met de gevraagde voorbereiding; met de klassieke processen van de jaren ervoor duurde deze mobilisatie maanden.

Deze ervaring vormt de basis voor het verder verbreden van het draagvlak in de organisatie omtrent zowel inspirerend leiderschap als deze strategische uitbouw.

Met een groep van 50 personen wordt in februari verder handen en voeten gegeven aan de strategische charters. Uitwisseling en visionering van de organisatie staan centraal, alsook de gewenste cultuur. Iedereen is sterk betrokken, de groep van '20' volledig eigenaar. Een beweging van vernieuwing is wijdverspreid op gang, MAAR de urgency hiervoor verschilt sterk per regio. In Europa wordt enthousiast doorgewerkt op de eigen leiderschapsstijl, in de VS valt het draagvlak hiervoor na één sessie uit elkaar...

### Toekomstworkshops als interventie

In groepen van zo'n 30 medewerkers: huishoudelijke hulpen, verpleegkundigen, een paar medici (!), administratie, etc., werden visiebijeenkomsten georganiseerd. De locatie van de bijeenkomsten was steeds wisselend en de groepen waren ook steeds over beide ziekenhuizen heen samenge-steld. Doel was om een maximale mix van medewerkers te hebben, betrokken bij het denken over de toekomst en tegelijkertijd al met elkaar kennis te maken. De deelnemers werden na inleiding en kennismakingsoefeningen, steeds uitgenodigd een collage te maken van het ziekenhuis van de toekomst: hun ziekenhuis, rekening houdend met wat ze wilden behouden (wat is waardevol in het hier en nu) en wat ze wilden bereiken (wat is nodig in de toekomst). Door meerdere mensen, ook directie, werd vooraf gewaarschuwd voor oude vetes, stereotyperingen en vooroordelen naar elkaar toe. Men had vrees dat de bijeenkomsten de verschillen zouden aanwakkeren en versterken. Treffend echter uit alle beelden die werden gemaakt, was de unanimiteit van wat men dacht over de toekomst en het soort ziekenhuis dat men wilde zijn. Mensen gaven aan zelf zeer verbaasd te zijn over hoe sterk de gelijkenissen in waarden en wensen waren en hoe weinig relevant de verschillen. Tevens was men in staat om te zien hoe de verschillen gebruikt konden worden om sterker te zijn. Wel bleef het moeilijk om de kloof tussen management en medische staf te overbruggen. In een separate sessie bleek dat veel van de gepercipieerde verschillen niet zaten tussen beide ziekenhuizen, maar tussen management en medici. De belangen liepen hier blijkbaar erg uiteen en bij beide partijen bleef men kijken naar externe factoren, zonder de 'interne kompassen' daarin ter harte te willen nemen. Uiteindelijk diende het proces hier onderbroken te worden. De LGI had op deze manier een grote golf van enthousiasme gecreëerd bij zo'n 200 medewerkers, die hierop niet konden doorpakken.

## Succes- en faalfactoren

### Wat zorgt in dit verhaal voor succes?

De sleutel tot succes van deze LGI was meervoudig:

- een 'common ground' van wat er diende te gebeuren: in woorden en daden;
- opgebouwde veiligheid en vertrouwen;
- een gemeente wederkerigheid tussen alle betrokken partijen.

Onderliggend was een breder leiderschapsteam bereid naar zichzelf te kijken en de eigen rol in de toekomst (zij het stapje-voor-stapje), wat een basis voor vertrouwen en authenticiteit creëerde.

Het opgebouwde inzicht dat deze groep cruciaal was om de complexiteit, die ze anders zelf te managen hadden, te kunnen managen, zorgde voor eigenaarschap tijdens de meetings en een telkens verdere uitbouw. Een leider die dit met daadkracht EN kwetsbaarheid trok, vormt de sleutel tot succes, maar brengt daardoor ook een veld van cruciale medewerkers in beweging.

Geloof en eigenaarschap in dit 'volle proces' vormt dus ook de sleutel. Vanaf het ogenblik dat dit bij de trekkers wegvalt, valt de kracht van grote groepen ook uiteen. Dit is wat we in de VS zagen gebeuren...

### Waar liep het in dit verhaal fout?

Als we binnen deze fusiecontext kijken of de context wel volledig klaar was voor deze LGI, dan merken we dat in feite aan een aantal voorwaarden niet was voldaan:

- een 'gesproken' common ground, geen reële common ground;
- er was niet voldoende veiligheid en vertrouwen tussen sommige partijen;
- er was geen respect voor de verschillen;
- de wederkerigheid was niet gemeend.

Opvallende onderliggende drijfveer aan deze voorwaarden is afwezigheid van de bereidheid van de sleutelfiguren zichzelf open te stellen en daardoor de controle te delen. Slechts een aantal mensen van de sponsorgroep waren niet bereid zichzelf als deel van het geheel te zien. Maar daardoor nam een kleine groep van betrokkenen de macht om een draagvlak dat met zo'n 200 mensen was gecreëerd zomaar van tafel te vegen. In plaats van ruimte te creëren, heeft de LGI hierdoor meer onveiligheid en onevenwicht gecreëerd, en de macht van enkelen vergroot.

Persoonlijke openheid en ontwikkeling in leiderschap vormt dus een cruciale voorwaarde tot succes, en dient fundamenteel te zijn opgebouwd vooraleer een LGI tot succes kan leiden.

## CONCLUSIE

Er is reeds veel geschreven over large group interventions. Dit artikel probeert het bredere organisatorisch-maatschappelijke belang van LGI te schetsen vanuit een complexiteitsperspectief. En hierin te benadrukken dat het ontwikkelingsniveau van de deelnemers een kritische voorwaarde tot succes is; minstens even zoveel als de methodenontwikkeling.

- Het goede nieuws van dit artikel voor de LGI's is dat ze een noodzakelijke voorwaarde worden binnen onze huidige organisatorische behoeften. We MOETEN platforms voor verbinding creëren.
- Het moeilijke nieuws is dat deze methodieken slechts succesvol gebruikt kunnen worden in contexten die gestuurd worden door leiders en sleutelfiguren die heel authentiek in hun 'persoonlijk leiderschap' staan.

Het ontwikkelvermogen van de leiders van een organisatie is minstens even kritisch voor het welslagen van een LGI in deze tijd als de methodiek en de voorwaarden zelf. Het is noodzakelijk op beide te werken en voor beide aandacht te hebben, willen we dialoog en ontmoeting tussen grotere belangengroepen in en rond organisaties niet uithollen. Het versterken van de identiteit van ieder individu op zich (zie Callewaert & De Ridder) is een voorwaarde die wij in deze tijd willen toevoegen als cruciale factor tot welslagen van een LGI als constructieve dialoog en veranderinstrument in de organisatie.

Op deze manier vormt de LGI een prachtige brug tussen persoonlijke en organisatieontwikkeling.

Als organisatieadviseurs en HR-professionals hebben wij hierin een cruciale voorbeeldrol. Immers, als we dit soort artikelen lezen, kennen we vaak ook de knowhow om organisaties te ondersteunen op dit vlak, en hebben we de ruimte om hierin een verschil te maken. We dienen hierin dus ook letterlijk onze eigen persoonlijke ontwikkeling te koppelen aan het vormen van bredere professionele netwerken, die op die manier organisaties mee kunnen helpen meer vanuit een duurzamer, authentiekere en krachtiger manier te functioneren.

Op deze manier geven wij onszelf, EN onze organisaties, die de hoekstenen van onze maatschappij van vandaag zijn, de nodige kracht om de rijkdom van onze omgevingen te appreciëren en weer betekenis te geven. En te durven kiezen voor waar we zelf in geloven.

**Lieven Callewaert** is sr consultant strategie en leiderschap, dir Paikea en alg. dir. Heerlijckyt van Elsmeren. Lieven begeleidt leiders en teams van organisaties bij complexe samenwerkingsverbanden als fusies, veranderingsprocessen, interorganisatiele samenwerking.

**Bart Gevers** is actief als proces-adviseur. Hij begeleidt vooral management-ontwikkelingsprocessen, opleidingstrajecten voor hoger kader en specialiseert zich in de link tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering.

## LITERATUUR

- Emery, F.E. E.L. & Trist (1973), *Towards a Social Ecology*, Springer.
- Emery, Merrelyn & Ronald E. Purser (1996), *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Hoebeke, Luc (1994), *Making Worksystems better*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Judith, Anodea (1997), *Handboek Chakra-psychologie*, Haarlem: Altamira-Becht.
- Owen, Harrison (1997), *Open Space Technolog, A User's Guide*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Srivastva, S., D.L. Cooperrider & Associates (Eds.) (1990), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Weisbord, Marvin and Sandra Janoff (1995), *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Whitney, Diana (1998), 'An Appreciative Inquiry Approach to Organization Change', UK: *Career Development International*, Special Edition.
- Zohar, Danah & Ian Marshall (2004), *Spiritual Capital*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.