

Fabels & Feiten over LSI

Wat is LSI?

- Large Scale Interventions (LSI) is een verander-aanpak die te herkennen is aan werkconferenties met een groep van 30 tot 500 personen of meer
- De werkconferenties zijn het kloppend hart van een veranderproces dat focust op organisatievraagstukken zoals strategie, structuur, werkproces en cultuur
- Betrokkenen wisselen hun ervaringen en visies uit en stellen samen een diagnose en actieplan op waarbij gefocust wordt op hun 'common ground'
- Als een LSI bijeenkomst goed ontworpen en begeleid is, gaan deelnemers anders weg dan zij kwamen. Ze vertrekken met een gedeelde visie en voelen zich eigenaar van vervolgacties



Impressie van een LSI bijeenkomst met 300 deelnemers

Top 5 fabels

1. Het management heeft LSI niet nodig

Het management weet veel maar niet alles. Het overziet alle afdelingen en heeft contact met klanten, leveranciers, geldschieters, overheid, en dergelijke. Medewerkers hebben daarentegen diepte kennis en weten hoe de dagelijkse processen verlopen. Ook weten zij hoe maatregelen in de praktijk uitwerken. Het vroegtijdig combineren van deze verschillende perspectieven leidt tot betere diagnoses en gedragen actieplannen.

2. Grootschalig veranderen is cascaderen

Cascaderen is het top down laten afdalen van een veranderidee via de managementlagen. Als dat idee de werkvloer bereikt is de boodschap verwaterd en is de reactie: *Wie heeft dat bedacht? Dat kan nooit werken!* Dit leidt tot een moeizaam proces om de praktische bezwaren alsnog te integreren. LSI biedt de mogelijkheid eerder samen na te denken over wat, waarom en hoe waarbij de mate van participatie nader bepaald kan worden.

3. Een grote groep leidt tot chaos

Een grote groep roept associaties op met een onbeheersbare massa van voetbalsupporters of relschoppers. Hun destructieve gedrag ontstaat door gebrek aan structuur. Een duidelijke structuur is nu juist een kenmerk van een LSI bijeenkomst.

Doel en agenda zijn helder net als wie aanwezig is en waarom. In een aantal rondes beantwoorden de deelnemers vragen binnen een helder tijdsframe. Een centrale facilitator begeleidt het proces. Een LSI werkconferentie is daardoor een constructieve bijeenkomst met voldoende vrijheid voor individuele inbreng en spontane ontwikkelprocessen, binnen vooraf gedefinieerde kaders.

4. Een grote groep is onpersoonlijk

Een grote groep lijkt tegenstrijdig met persoonlijke inbreng. Het tegendeel is waar omdat er gewerkt wordt op basis van action learning waarbij mensen eerst hun eigen mening vormen. Net zoals in een café of restaurant vinden er simultaan vele gesprekken plaats in een informele sfeer. De individuele inbreng komt herkenbaar terug tijdens de vele presentaties naar de zaal. De spreektijd vermenigvuldigt met het aantal tafels en zo krijgen alle deelnemers de kans hun stem te laten horen.

5. Een grote groep levert niets concreets op

Een LSI bijeenkomst heeft een centrale vraag die beantwoord wordt in een aantal werkrondes. Dit leidt tot inzicht in de 'common ground': *Wat willen we met wie bereiken en hoe pakken we dat gezamenlijk aan?* Verder leren deelnemers van elkaar en krijgen ze meer begrip voor elkaar en de achterliggende motieven. Ook ontstaan er nieuwe contacten en neemt de saamhorigheid tussen de verschillende interne en externe stakeholders toe.

Top 5 feiten

1. Meer impact dan kleinschalige interventies

Organisaties veranderen als betrokkenen anders gaan denken en doen. Anders tegen de situatie aankijken is het startpunt. LSI bereikt dit en combineert grote impact met lage kosten. Voorwaarde is een goed gekozen groep die het sociale systeem in haar diversiteit representeert en het vraagstuk in de context verkent. Bij te weinig diversiteit riskeert u 'same people, same interaction, same output'.

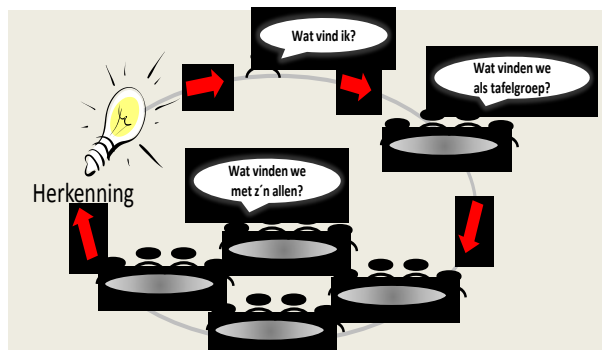
2. Belangrijke rol van het management

Leiders die van LSI gebruik maken realiseren zich dat zij hun werkelijkheid niet kunnen opleggen. Wel kunnen zij een proces organiseren om tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid te komen zoals alle direct betrokkenen dat ervaren. Hun rol daarbij is belangrijk. Zij nemen het initiatief, bepalen de veranderagenda en wie betrokken wordt. Verder kiezen zij het kader waarbinnen de collectieve dialoog plaats vindt en wat 'undiscussables' zijn. Tot slot nemen zij besluiten op basis van de uitkomsten en zijn zij verantwoordelijk voor de inbedding in het veranderproces als geheel.

3. Zorgvuldige voorbereiding in ontwerpgroep

Een LSI bijeenkomst wordt voorbereid door een ontwerpgroep die een microkosmos vormt van de grote groep die aan de werkconferentie deelneemt. Alle stakeholders zijn hierin vertegenwoordigd, waaronder het management. Samen bepalen

zij wat doel, agenda, draaiboek en beoogde output zijn en wie de genodigden zijn. Ook zorgen zij voor de logistiek zoals locatie, uitnodiging en verslaglegging. Alleen een zorgvuldig samengestelde ontwerpgroep is in staat een werkconferentie voor te bereiden met kans op het gewenste resultaat.



Impressie van een werkronde tijdens een LSI bijeenkomst

4. Geschikt voor complexe organisaties

LSI is met name geschikt voor complexe organisaties die bestaan uit vele verschillende eenheden. Het werk is verdeeld over allerlei spelers en deze moeten zo af en toe hun klokken gelijk zetten willen zij hun doelen bereiken. Door de organisatie tijdelijk te 'ontschotten' kunnen betrokkenen een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid vormen als vertrekpunt voor actie. Ook voor organisaties van professionals die vaak individueel bezig zijn is LSI een goed middel om samen uit te lijnen.

5. Van deze tijd

De tijd is voorbij dat het management alwetend voorschrijft wat er moet gebeuren of dat consul-

tants als goeroes komen vertellen hoe de wereld in elkaar steekt. Medewerkers zijn goed opgeleid en willen een bijdrage leveren aan de koers die hun organisatie vaart. Dit vinden zij inspirerend en vergroot hun betrokkenheid.

Alignment, specialist in LSI

Het ontwerpen, begeleiden en verslaan van LSI trajecten is een specialisme binnen het organisatieadvies vak. Alignment bestaat uit vier LSI experts die hun kennis en ervaring gebundeld hebben. Het zijn ervaren adviseurs die zich toegelegd hebben op deze veranderaanpak waarbij de direct betrokkenen die de verandering moeten dragen zoveel mogelijk zelf doen. Doel van het samenwerkingsverband is om LSI in Nederland op de kaart te zetten vanuit de overtuiging en ervaring dat deze benadering effectief is. Hoe meer direct betrokkenen namelijk actief meedenken in de beginfase van een veranderproces, hoe groter de kans op succes.

Alignment voert LSI trajecten uit, doet wetenschappelijk onderzoek naar effecten, verzorgt opleiding en training en verspreidt het gedachtengoed via publicaties. Voor meer informatie zie www.alignment.nu.

Alignment.nu
Connecting people for a cause