

## Een bijsluiter voor effectief gebruik van Large Scale Interventions (LSI)

*Copyright 2011 Tonnie van der Zouwen*

Large Scale Interventions (LSI) zijn geen middel tegen alle kwalen en net als elke interventie moet er een goede match zijn tussen de situatie, de mogelijkheden en de doelen. Maar wanneer en hoe is LSI dan een juiste aanpak? Hoe weet je of het betrekken van een groot groep belanghebbenden, de stakeholders, de moeite waard zal zijn. Hoe kan je achteraf beoordelen wat het daadwerkelijk heeft opgeleverd? Dit hoofdstuk presenteert een 'bijsluiter' voor LSI, vergelijkbaar met die voor medische behandelingen en financiële producten. Hij is ontwikkeld in een zesjarig wetenschappelijk onderzoek en bevat een samenvatting met 'wat is het, wat doet het, wanneer gebruik je het, wanneer vooral niet, wat levert het op en wat zijn de risico's bij onjuist gebruik'. Dit hoofdstuk biedt een checklist met succesfactoren en effecten op de korte en lange termijn. Deze criteria worden nog verder aangescherpt door de beschrijving van contra-indicaties en een top-11 valkuilen die vermeden dienen te worden.

### Waarom een bijsluiter?

Er zijn veel boeken en artikelen beschikbaar over specifieke Large Group Intervention methoden om stakeholders te betrekken in het veranderproces. Die informatie is echter niet gebundeld in bruikbare aanwijzingen op het niveau van het grotere veranderproces van de LSI. Bovendien neemt de roep om aantoonbare resultaten toe. Ook is er een toenemend 'misbruik' van LSI gesignaleerd, waarbij duurzame verandering wordt beloofd met een eenmalige en of korte grote groepsbijeenkomst. Dat leidt tot kritieken waarin de grote groepsbijeenkomsten worden uitgemaakt voor 'praatfestijnen' of 'eendagsvliegen'. Uit onderzoek blijkt dat deze kritiek vooral wordt veroorzaakt door een onjuist gebruik van LSI, zoals het toepassen in omstandigheden die er niet geschikt voor zijn, of door een ontwerp dat niet past bij de situatie, het vraagstuk of de verwachtingen, of door een slechte uitvoering van het proces. Een werkconferentie met een grote groep kan zeker succesvol voor de korte termijn (de interventie draagt bij aan het realiseren van meer en beter werk), maar duurzame verandering (de interventie draagt bij aan het ontwikkelen van collectief verandervermogen) is waarschijnlijk niet te verwachten van een eenmalige en korte werkconferentie. Daarvoor moeten ze ingebed worden in een groter participatief veranderproces met voorbereidings- en vervolgbijeenkomsten.

Maar wanneer en hoe draagt LSI nu bij aan duurzame verandering? Wat zijn succesfactoren en hoe kan je vooraf beoordelen of het betrekken van een grote groep belanghebbenden, de stakeholders, de moeite waard zal zijn, of achteraf wat het daadwerkelijk heeft opgeleverd? De bijsluiter geeft een set van criteria die gebruikt kunnen worden voor het toetsen en bespreken van de omstandigheden en verwachtingen voor de start van een LSI, voor het ontwerp en uitvoering *tijdens* de LSI, en mogelijke effecten en ongewenste neveneffecten ter evaluatie *na afloop*.

## ***Hoe is de bijsluiter ontstaan? Een voorbeeld van Evidence based consultancy (EBC)***

De bijsluiter maakt onderdeel uit van de praktijkgids 'Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions' (van der Zouwen, 2011). Deze gids bevat ook instrumenten en hulpmiddelen met een groot aantal waarneembare indicatoren voor de succesfactoren en effecten. Net als in de medische wereld is de praktijkgids met de bijsluiter voor LSI gebaseerd op systematisch academisch onderzoek, ze zijn 'evidence based'.

### **Wat is Evidence Based Consultancy?**

Evidence Based Consultancy (EBC) is een vorm van Evidence Based Practice (EBP), wat inhoudt dat beslissingen over interventies voor organisatieverandering worden gebaseerd op expliciete bewijzen voor effectiviteit. Het bewijs is verkregen in een formeel academisch onderzoeksproces, of ontleend aan herhaaldelijk verkregen duidelijke positieve resultaten in de praktijk (Baaijens, et al., 2009). Het maken van een 'Praktijkgids' is een manier om het bewijs beschikbaar te maken voor practitioners en cliënten. De geneeskunde wordt beschouwd als de moederdiscipline van Evidence Based Practice. De hoekstenen van EBP zijn (Gilgun, 2005, p. 52):

1. Professionele en explicite normen voor toetsing en evaluatie
2. De acties van professionals zijn gebaseerd op recente bewijzen, verkregen in academisch onderzoek of expert kennis uit de praktijk
3. De context van de cliënt wordt erbij betrokken; de context is bepalend voor de interventies

Praktijkguiden voor de behandeling van patiënten in de gezondheidszorg, of voor organisatieverandering in consultancy zijn niet bedoeld om het proces te standaardiseren of te rationaliseren (Baaijens, et al., 2009, p. 92). In EBC moeten de normen altijd ingevuld worden voor de specifieke situatie.

In de praktijkgids wordt uitgebreid beschreven hoe in een zes jaar durende toegepaste sociologische studie een synthese van bestaande kennis en ervaring van de wereldwijde LSI is gemaakt. Met een uitgebreide veldstudie is een duik genomen in de LSI praktijk om aantoonbare succesfactoren en effecten te verzamelen. Daarbij is gebruik gemaakt van een veelheid aan bronnen en een diversiteit aan onderzoeksmethoden, zoals een uitgebreid literatuuronderzoek, interviews en workshops met vijfendertig stakeholders (facilitators en deelnemers van LSI trajecten en onderzoekers van interactieve interventies), een tekstanalyse van circa vijftig artikelen met gerapporteerde LSI's en langdurige betrokkenheid met beoefenaars van LSI door lid te worden van diverse wereldwijde netwerken. Alle uitkomsten zijn verzameld in een praktijkgids, een bijsluiter als het ware, met richtlijnen voor effectief gebruik van LSI. Deze handleiding is vervolgens getest en verbeterd in een case studie en gevalideerd door potentiële gebruikers in twee interactieve onderzoeksconferenties. De vorm van de bijsluiter is ontleend aan praktijkguiden en bijsluiters zoals die gemaakt worden voor een complexe medische behandeling, zoals preventie en behandeling van overgewicht en obesitas.

De bijsluiter bevat geen recepten voor het ontwerpen en uitvoeren van een Large Group Intervention. Het biedt een kader met richtlijnen en aandachtspunten om de LGIs succesvol in te bedden in het grotere veranderproces om de kans op duurzame verandering te vergroten. Dit kader moet voor iedere situatie nader worden ingevuld met criteria voor specifieke LGI methoden.

De volgende paragrafen beschrijven de richtlijnen voor effectief gebruik van LSI. Ze vormen een kader dat geldt voor alle LSI's, maar ze moeten verder worden ingevuld voor specifieke grote groepsmethoden die in het proces worden gebruikt. Maar eerst volgt een beknopte schets van ontstaansgeschiedenis van LSI, omdat daaruit duidelijk naar voren komt op welke wetenschappelijke theoretische LSI gebaseerd is en hoe LSI zich ontwikkeld heeft tot een familie van interventies die een set van principes delen.

## **De historie van LSI**

### ***Vier fasen van ontwikkeling***

De geschiedenis van LSI wordt bepaald door de ontwikkeling van de grote groepsmethoden. Diverse auteurs beschrijven deze geschiedenis op een wat andere manier (Bunker & Alban, 2006; Nistelrooij & de Wilde, 2008; Weber, 2005; Weisbord, 2004), maar bij allemaal kunnen vier fasen onderscheiden worden. Dit zijn:

1. Ontwikkeling van theorie en begrip van organisatieverandering (1950 – 1980)
2. Eerste ontwikkeling van LGI methoden (1980 – 1993)
3. Groeiende acceptatie en adoptie van nieuwe LGI methoden (1993 – 1997)
4. Verspreiding, experimenten en inbedding (1997 – heden).

De volgende paragrafen geven een korte beschrijving van elke periode.

### ***Ontwikkeling van theorie en begrip van organisatieverandering (1950 – 1980)***

Bunker & Alban (1997) wijzen drie intellectuele tradities aan als wortels van LSI. Dat zijn de sociale psychologie van Kurt Lewin, de psychoanalytische theorie van Alfred Bion en de systeemtheorie van Ludwig von Bertalanffy voor organisaties. Marvin Weisbord beschrijft in zijn boek *Productive Workplaces* (2011, de eerste editie is gepubliceerd in 1992) uitgebreid hoe de ontwikkeling van concepten in de organisatietheorie heeft geleid tot de opkomst van grote groepsmethoden om met het hele systeem te kunnen werken. Hij illustreert dit met verhalen over cruciale personen, instituten en gebeurtenissen.

### ***Eerste ontwikkeling van LGI methoden (1980 – 1993)***

In de tachtiger jaren van de vorige eeuw liepen consultants tegen de beperkingen aan van de toen gangbare methoden voor organisatie ontwikkeling (OD), zoals het houden van enquêtes, team building en andere methoden gericht op organisatieverbetering (Bunker & Alban, 1997). In een steeds sneller veranderende wereld is een strategie die gericht is op het veranderen van een deel van de organisatie met een cascade-achtige implementatie strategie te gefragmenteerd of gewoon te langzaam. Transformatie van het hele systeem tegelijk werd nodig. Het begrip 'Whole system in the room' werd voor het eerst genoemd in Weisbord's boek *Discovering Common Ground* (1992). Hij benadrukt daarin het belang van het betrekken van externe stakeholders bij het heroverwegen wat nodig is voor een gewenste en haalbare toekomst.

### ***Groeiende acceptatie en adoptie van nieuwe methoden (1993 – 1997)***

Practitioners zijn verder gegaan met testen, experimenteren en wijzigen van de methoden, zodat een hele familie van methoden ontstond voor het werken met 'the whole system in the room', de grote groeps methoden of Large Group Intervention methoden. Elke methode is onlosmakelijk verbonden met de namen van de grondleggers, meestal Amerikanen. In 1997 beschrijven Barbara Bunker en Billie Alban voor het eerst de LGI methoden als een familie die dezelfde principes deelt. Ze noemen twaalf hoofd methoden, verdeeld over drie categorieën van doelen:

1. Een gezamenlijke toekomst realiseren: Search Conference, Future Search, Real Time Strategic Change, ICA Strategic Planning Process
2. Werk design: Conference Model®, Fast Cycle Full Participation Work Design, Real Time Work Design, Participative Design
3. Participatief veranderen met het hele systeem: Simu-Real, Work-Out, Open Space Technology, Large Scale Interactive Events.

Sindsdien is de acceptatie van LGI methoden over de hele wereld verder gegroeid, vooral door de activiteiten van de grondleggers en hun samenwerkingspartners. Ze hielden lezingen op conferenties, gaven workshops voor facilitators en schreven handleidingen voor *hun* specifieke LGI methode. Voorbeelden van die handleidingen zijn:

- Future Search, van Marvin Weisbord en Sandra Janoff (1995)
- Search Conferences, Merrilyn Emery en Ronald Purser (1996)
- Open Space Technology, Harrison Owen (1997)
- Real Time Strategic Change, Robert Jacobs (1997)

### ***Verspreiding, experimenteren en inbedding (1997 – heden)***

Tegenwoordig gebruiken veel consultants LGI methoden voor organisatie ontwikkeling of organisatieverandering. Daarnaast worden ze gebruikt voor gemeenschapontwikkeling en burgerparticipatie. Het zijn vooral consultants/facilitators die zorgen voor de verspreiding van de methoden, door het schrijven van boeken en artikelen en via marketing van hun praktijk. Sinds 1997 zijn nieuwe methoden ontstaan. In 2007 beschrijven Peggy Holman, Tom Devane en Steve Cady in *The Change Handbook* meer dan 60 methoden voor het interactief werken met grote groepen. Het World Café (Brown & Isaacs, 2005) is een van de succesvolste nieuwkomers, met een wereldwijde toepassing en een actief eigen netwerk van practitioners.

Susanne Weber (2005) heeft onderzoek gedaan naar hoe de toepassing van LSI's zich verspreidt. Ze signaleert een tendens bij consultants om de methoden voor de grote groepsbijeenkomsten te wijzigen en/of ze te herlabelen met een eigen naam of handelsmerk. Dit om tegemoet te komen aan specifieke behoeften van opdrachtgevers. De neiging om de methoden te vermengen en om de grote groepsbijeenkomsten steeds korter te maken brengt het risico met zich mee dat de werkzame bestanddelen steeds meer verloren gaan.

Terugkijkend op de ontwikkeling van LSI, dan zie je dat LSI is ontstaan tussen 1950 en 1990 uit een web van grondig geteste theorieën. In de decennia daarna kristalliseerde deze wolk van

basisprincipes uit tot min of meer afgebakende grote groeps methoden, de Large Group Methods. Vervolgens gingen consultants er mee aan de haal, door de methoden aan te passen en te vermengen. Om commerciële redenen werd het proces soms gemystificeerd, iets waar je in moet geloven en 'aanhanger' van moet zijn. Langzamer hand komt de roep weer terug om 'bewijs' van effectiviteit. Wanneer draagt een LSI bij aan duurzame verandering? Hoe weet je wanneer ontwerp en uitvoering goed of goed genoeg zijn? Natuurlijk zijn de omstandigheden nooit ideaal, geen enkel veranderproces scoort een tien, maar uit het onderzoek blijkt dat hoe meer je toegeeft op de principes, hoe minder effectief de LSI is.

### **Wat is LSI en waarvoor wordt het gebruikt?**

Er zit veel variatie in hoe een LSI traject wordt ingevuld. Elk ontwerp is anders als het gaat om de organisatie, het veranderproces en het doel. Toch vertonen ze allemaal duidelijk de 'familietrekken' die voortkomen uit de principes van LSI. Kenmerkend voor deze familie is dat het hele systeem van interne en externe belanghebbenden van het vraagstuk in het veranderproces worden betrokken via werkconferenties met grote groepen, de Large Group Intervention (LGI). Daar wordt gewerkt aan het maken van een gedeeld beeld van de situatie en gezocht naar gezamenlijk draagvlak voor verdere actie.

### ***Definitie van LSI***

In deze bijsluiter wordt uitgegaan de volgende definitie van LSI:

*Een LSI is een traject voor verandering of leren waarin stakeholders van het hele systeem (organisatie of gemeenschap en zijn context) in alle fasen worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren. Op één of meer momenten wordt het hele systeem uitgenodigd in een bijeenkomst om te werken aan strategische kwesties.*

Het begrip 'large scale' slaat niet alleen op het betrekken van het hele systeem, waarbij mogelijk met grote aantallen mensen gewerkt kan worden, denk aan tussen de 15 en meer dan 2000, maar ook op het plaatsen van de veranderprocessen in een bredere context van tijd en ruimte. Met 'interventie' wordt een doelbewuste actie voor verandering bedoeld.

In deze definitie is de grote groepsbijeenkomst met het hele systeem, de Large Group Intervention (LGI) ingebed in het grotere veranderproces, het LSI traject. Hoewel de grote groepsmethoden ook gebruikt worden voor op zichzelf staande events, is deze bijsluiter gericht op processen voor duurzame verandering. Om productief te kunnen werken met grote groepen is een hele familie van Large Group Intervention methoden ontwikkeld. De meest bekende methoden zijn Future Search, Search Conference, Open Space, World Café en Real Time Strategic Change (Whole Scale Change™).

### ***Wat doet LSI?***

Met een LSI kunnen bottom-up en top-down veranderprocessen gecombineerd worden. Een LSI bestaat uit een traject waarin belanghebbenden in alle fasen een bijdrage leveren aan het veranderproces. Deze methodiek is bij uitstek geschikt als je een heel werksysteem (organisatie plus

belanghebbenden) actief wil laten zijn in het veranderingsproces, zowel in ontwerp als uitvoering. Belanghebbenden uit het hele systeem worden betrokken bij het:

- in kaart brengen van de verschillende perspectieven en mogelijke speelruimte
- analyseren van de dynamiek in de huidige situatie, in relatie tot verleden en mogelijke toekomst
- ontwerpen en uitvoeren van een verandertraject en het organiseren van participatie en medezeggenschap daarin
- ontwikkelen van leervermogen in de organisatie om samenwerking en medezeggenschap optimaal vorm te kunnen geven

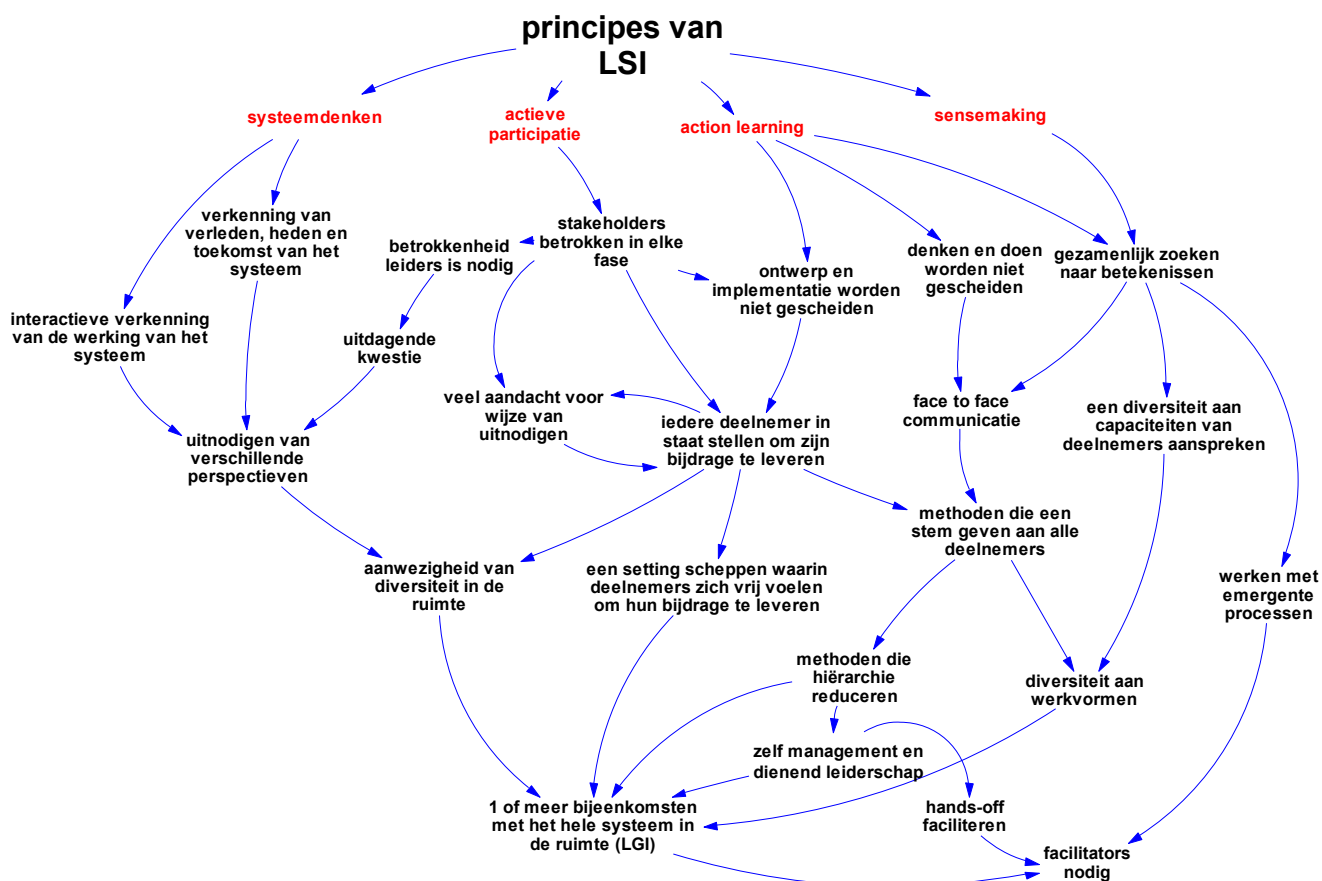
Hoewel we voorzichtig moeten zijn met het beweren dat complexe maatschappelijke problemen aangepakt kunnen worden, is bewezen dat LSI richting geven in meta-kwesties, een resultaat dat moeilijk op andere wijze te bereiken is. Een goede uitgevoerde LSI draagt bij aan wezenlijke resultaten, zoals toegenomen vertrouwen, bewustzijn, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel bij deelnemers.

### ***De basis principes***

De basis principes van de LSI benadering zijn:

1. Systeemdenken: de dynamiek in tijd en context beïnvloeden de toekomst van het systeem
2. Participatie van stakeholders: actieve participatie bevordert commitment voor veranderen, leren en samenwerken.
3. Action learning: maakt real time veranderen mogelijk, omdat denken en doen zo min mogelijk worden gescheiden; de mensen die de acties uitvoeren zijn betrokken bij de planning.
4. Sensemaking: zoeken naar gemeenschappelijk draagvlak door het delen van standpunten en ervaringen; duurzame verandering ontstaat door mensen als geheel te betrekken (hoofd, hart en handen, omdat de werkelijkheid zowel door feiten als meningen en gevoelens bepaald wordt).

Deze principes leiden logischerwijs tot een heel web van kenmerken van een LSI traject, zoals de figuur hierna laat zien.



Figuur 1: Hoe de principes van LSI een web aan kenmerken produceren

### **Voordat u LSI gaat toepassen: toetsing van de precondities**

Een LSI voor duurzame organisatieverandering is een complexe interventie, met een hoog afbreukrisico bij onjuiste toepassing. Hoewel succes nooit gegarandeerd kan worden in complexe situaties, kan de kans op succes aanzienlijk vergroot worden door vooraf te toetsen of de situatie geschikt is voor een LSI. Dat kan door na te gaan of aan de volgende criteria wordt voldaan:

#### **1. LSI is de juiste aanpak:**

- De taak/kwestie is van wezenlijk belang voor stakeholders
- Stakeholders hebben elkaar nodig voor succes in deze taak/kwestie
- De situatie is complex, urgent en/of onzeker.

#### **2. Leiders zijn bereid om de LSI aanpak te steunen, ze:**

- Nemen de bijdragen van stakeholders serieus
- Stellen voldoende tijd en middelen beschikbaar voor een juiste uitvoering
- Stellen deelnemers in staat om mee te doen en bij te dragen.

### 3. Facilitators kunnen een LSI begeleiden, ze:

- Maken en onderhouden een duidelijk contract met de opdrachtgever
- Zijn zich bewust van hun eigen rol
- Zijn vaardig om een grote groep stakeholders te faciliteren in een hands-off benadering
- Geloven zelf in de principes van LSI.

#### **Accept people the way they are**

“There is something about accepting others just the way they are that contributes greatly to community and builds trust. You can then make the purpose, goal and task the driving forces.” (Weisbord & Janoff, 2007, p. 69).

### ***Contra-indicaties: Wanneer LSI niet gebruiken***

Gebruik LSI niet als:

- De taak of kwestie voor niemand van wezenlijk belang is
- De taak abstract is, zodat het proces en waarschijnlijk alleen discussies oplevert en niet leidt tot acties voor verandering
- Individuele professionals het probleem kunnen oplossen
- Eenrichtingsverkeer in informatieverstrekking of geheimhouding vereist is
- Er geen ruimte is voor verandering, door gebrek aan middelen, energie, of tijd, of als er geen daadwerkelijk invloed is om het systeem te kunnen veranderen
- De situatie sterk politiek beladen is en elke wil tot samenwerking ontbreekt
- Een belangrijke groep stakeholders niet kan of wil meedoen.

### ***Contra-indications Consultant***

- Facilitators willen LSI ‘verkopen’
- Facilitators gebruiken abstract jargon, ze zoeken niet naar verbinding met wat de client nodig heeft
- Facilitators kiezen een expert-rol, ze geloven dat zij de juiste antwoorden hebben.

### ***Hoe LSI toe te passen?***

Succes factoren voor het effectief ontwerpen en uitvoeren van het veranderproces (de LSI) zijn:

- De werkconferentie met een grote groep is ingebed in een groter proces
- Dit grotere proces wordt gemanaged door een planning groep met een diversiteit aan stakeholders
- Het ontwerp past bij de context, taak, relaties en doelen
- Tijdens de LSI wordt gewerkt aan het opbouwen van vermogen om participatief te (leren) werken
- Opbouw van hulpstructuren om de verandering na de LSI in stand te kunnen houden



**Goede uitvoering van de grote groepsbijeenkomst met het hele systeem (de LGI):**

- De juiste mensen zijn aanwezig
- Aandacht voor de mensen die er niet bij zijn
- Iedereen die wil kan zijn/haar bijdrage leveren; hier is een variatie aan mogelijkheden voor en er is voldoende vertrouwen
- Divergeren van perspectieven: Gezamenlijke verkenning van het geheel voordat aan onderdelen gewerkt wordt; nodig het leggen van nieuwe verbindingen uit en ontwikkel een gezamenlijke database van het systeem
- Leiderschap is gespreid door het delen van verantwoordelijkheid en zelfmanagement van subgroepen
- Convergeren van perspectieven, zoeken naar gezamenlijk draagvlak voor vervolg acties
- De zaal en omgeving van de conferentie ondersteunen het proces, ze weerspiegelen de principes van LSI
- Actie planning wordt gedaan tijdens de bijeenkomst of snel daarna
- Gezamenlijke reflectie op de voorwaarden en principes van LSI in dagelijkse taal
- Goede begeleiding door de facilitators

**Contra-indicaties om een grote groeps bijeenkomst (LGI) te houden**

- Het doel is vaag of niet relevant voor de meeste deelnemers
- Mensen kunnen of willen niet 100% van de tijd komen
- Een belangrijke stakeholdergroep is afwezig
- Het ontwerp van de bijeenkomst versterkt de bestaande machtsverhoudingen, bijvoorbeeld doordat de werkconferentie gedaan wordt in een bestaande groep, of de LGI moet aangepast worden bij een al geplande vergadering)
- Geen tijd of middelen om de LGI goed uit te voeren.

**Bewezen effecten****Korte termijn effecten (de LSI draagt bij aan het gedaan krijgen van meer en beter werk)**

- Korte termijn doelen zijn bereikt
- Groter bewustzijn en beter begrip van het systeem en de context
- Betere implementatie door meer commitment en meer energie van stakeholders
- Nieuwe relaties zijn ontstaan, meer potentie voor innovatie
- Enkele elementen van LSI zijn doorgegeven
- Toegenomen efficiëntie

**Duurzame effecten (de LSI draagt bij aan groter collectief verandervermogen)**

- Doorgaand collectief leren en veranderen, toegenomen verandercapaciteit
- Meer reflectievermogen en groter zelfbewustzijn
- Grenzen worden doorlaatbaarder: de organisatie is meer open
- Nieuwe structuren onderhouden een doorgaande participatie in verandering
- Communicatie is directer en constructiever

### **Mogelijke risico's**

Zoals elke interventie kan ook een LSI leiden tot ongewenste (neven)effecten, met name als de LSI niet goed wordt toegepast. Gemelde risico's zijn:

- Cynisme en een grotere weerstand tegen verandering
- Verlies van vertrouwen in participatieve veranderbenaderingen
- Apathie; mensen kijken naar de leiders voor verdere actie, om zelf van de verantwoordelijkheid af te zijn
- Frustratie over gebrek aan tijd of middelen voor vervolg
- Alleen relatief kleine, niet controversiële activiteiten zijn uitgevoerd
- Teleurstelling en ontmoediging bij mensen die niet uitgenodigd waren om mee te doen
- Toegenomen machtsspelletjes, toename van wantrouwen, minder open communicatie
- Samenspanning in de groep ten koste van individuen.

### **Top 11 valkuilen om te vermijden**

Vermijd de volgende valkuilen in het werken met LSI:

1. Als leider weet ik al wat stakeholders denken en willen; ik hoef ze niet in het veranderproces te betrekken
2. Als leider weet ik wat het beste is voor de organisatie, een top-down benadering bespaart tijd en geld
3. Leg de focus op de grote groepsbijeenkomst, werken aan betrokkenheid en inbedding na de bijeenkomst is niet nodig
4. Maak de interventie kleinschalig: een kort grote groeps bijeenkomst, geen externe stakeholders, een nauw gedefinieerde taak; een eendaagse bijeenkomst moet genoeg zijn om de verandering te organiseren
5. Wek hoge verwachtingen en beloof meer dan mogelijk is met de beschikbare tijd en middelen
6. Werk niet met een planning groep die een microkosmos vormt van het systeem, laat het aan de projectleider en de consultants over
7. Neem als consultant een expert houding aan: vertel wat de deelnemers moeten doen en werk in bijeenkomsten aan de houding van deelnemers
8. Nodig deelnemers uit, of dwing ze anders, om te werken aan een taak die niet echt belangrijk voor ze is; participatie is altijd een goede zaak
9. Werk als consultant niet aan het op een lijn krijgen van het management, je weet zo wel wat de ideeën en bedoelingen van (top)managers zijn; zij zullen de plannen van de deelnemers vanzelf volgen
10. Zeg als consultant nooit NEE als een opdrachtgever een LSI wil, zelfs als de situatie er niet geschikt voor is; je weet immers nooit wat er kan gebeuren en commercieel belang telt ook.
11. Huur als leider de facilitators alleen in voor de Large Group Intervention, betrek ze niet in het ontwerp en management van het grotere veranderproces.

## Evaluatie van de effectiviteit

