



# Agile Organization

Participative, co-creative organizational change, or, how to boost collective evolutionary power with Large Scale Interventions (LSI).

“Ontwikkelen moet je meemaken.”

The **WISDOM**\*  
is in the  
room.



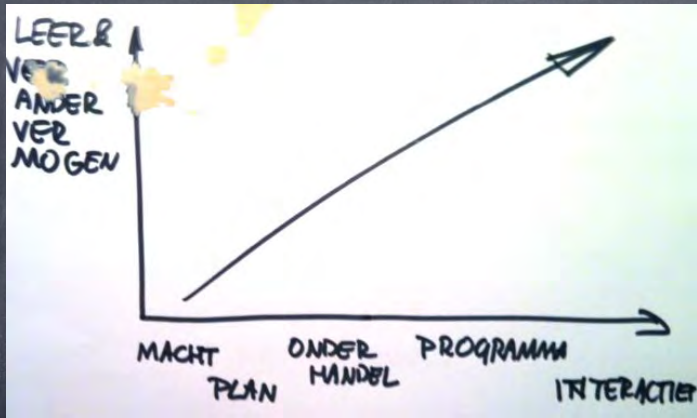
We have  
always known  
how to do  
this...





"I have shared my vision,  
so now we have a shared vision"

Cartoon van Mark de Koning



Essentie van een tabel uit het artikel van Jaap Boonstra "Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief",  
bron: Tijdschrift Management en Consulting nr. 5, 2005

# LSI » Outcomes

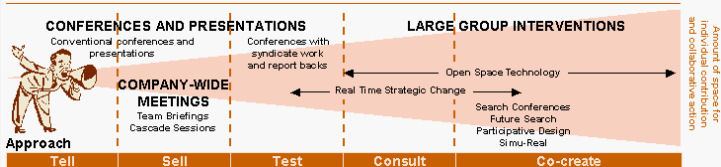
- First order effects:

- Better decisions and action plans
- Commitment and energy for implementation
- New relationships, higher potential for innovation and learning

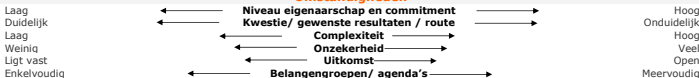
- Second order effects:

- Sustainable collective learning
- Increased flexibility and ability to change

# Wanneer Large Group Interventions gebruiken?



## Omstandigheden



## Typische kwesties: we willen ....

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dat iedereen in de organisatie onze visie kent</li> <li>• dat mensen de noodzaak inzien van 25% kostenbesparing</li> <li>• iedereen informeren over de jaarcijfers</li> <li>• de nieuwe reclamecampagne aan de afdeling verkoop laten zien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• horen welke problemen medewerkers ervaren en hun suggesties om die problemen op te lossen</li> <li>• dat mensen volgens de nieuwe procedures gaan werken die we ontwikkeld hebben</li> <li>• dat mensen de noodzaak voor verandering gaan inzien</li> <li>• dat medewerkers de bedrijfsstrategie op lokaal niveau gaan implementeren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• een gevoel van gemeenschap bewerkstelligen</li> <li>• baanbrekende ideeën</li> <li>• de diverse belanghebbenden betrekken in strategische conversaties</li> <li>• samen een gewenst beeld van de toekomst scheppen</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figuur van Paul Miller en Martin Leith, gebaseerd op een model van Bryan Smith, bewerkt door Tonnie van der Zouwen april 2005

Meer informatie over de veranderbenadering met Large Group Interventions en het organiseren en faciliteren van trajecten: zie [www.largescaleinterventions.com](http://www.largescaleinterventions.com)

# ontwikkeling collectief leren in een organisatie



Gebaseerd op "De Logica van het gevoel" van Arnold Cornelis, 1996



## Spelen met recepten



# LSI » What is it?

- Large Scale Interventions (LSI) aims for participative, co-creative organizational change.
- Large scale involves:
  - a large number of participants;
  - the whole system.

# LSI » a.k.a.

- Whole Scale Change®
- Whole Systems Change
- Whole Systems Working
- Large Scale Change
- Large Group Interventions
- Collectief organiseren
- Groß-Gruppen Arbeit

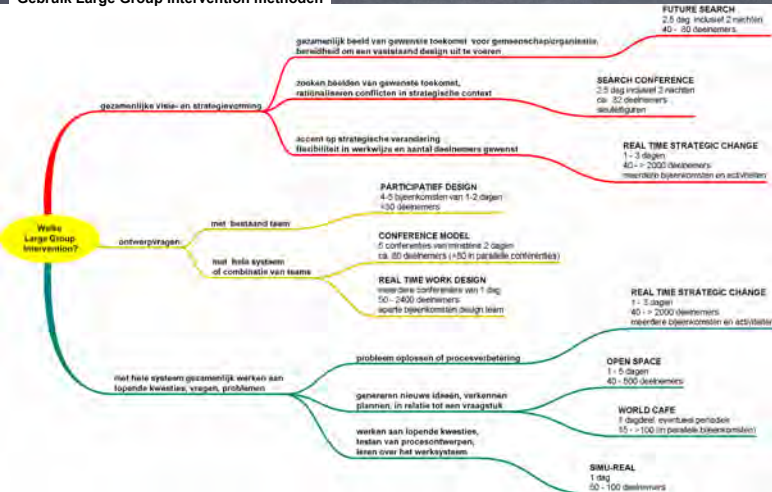
# LSI » Principles

- **System Thinking**—to research an issue in its context of time and space.
- **Active Participation**—to invite and involve all stakeholders to contribute.
- **Action Learning**—to fuse thinking and doing together, and develop self-governing ability; second order learning.
- **Sense Making**—to discover common ground, and a shared image for actions; to rationalize, but not solve, conflict.

# LSI » Practices

- Conference Model
- Search Conference
- Future Search
- Open Space
- Real Time Strategic Change
- Real Time Work Design
- Participative Design
- Simu-Real
- World Café
- Related:
  - Appreciative Inquiry
  - Team Syntegrity
  - Serious Gaming

# Gebruik Large Group Intervention methoden





## The Conference Model



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | Herontwerp van organisatie en processen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>als organisatiebreed herontwerp nodig is</li> <li>vraagstuk van herontwerp vraagt innovatief denken</li> <li>vraagstuk van herontwerp is urgent</li> <li>herontwerp maakt ook cultuuromslag nodig</li> </ul>                                                                                                                                        |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | < 100 of > 100 in parallelle conferenties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Soort deelnemers</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>alle leden van de organisatie</li> <li>externe groepen belanghebbenden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Duur</b>                            | 5 conferenties van 2-3 dagen, intussen bijeenkomsten met kleine groepen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | 2-3 maanden per bijeenkomst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Onderdelen</b>                      | <p>5 conferenties met kleinere bijeenkomsten daartussen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision conference: visie op de toekomst</li> <li>2. Customer conference: relatie met klanten</li> <li>3. Technical conference: huidige werkprocessen</li> <li>4. Design conference: nieuwe werkprocessen</li> <li>5. Implementation conference: nieuwe manier van werken</li> </ol> |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gericht op de structuur van de organisatie</li> <li>Reeks samenhangende conferenties activiteiten</li> <li>Cross-functionele en cross-hiërarchische planninggroep</li> <li>Werken met data team, logistiek team, communicatie team</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geduld, planning en volharding</li> <li>Opvatting dat je nooit teveel kunt communiceren</li> <li>Besluitvormingsproces wordt breder getrokken dan de top</li> <li>Klanten en leveranciers zijn bij het proces betrokken</li> <li>Instant oplossingen zijn niet gewenst</li> </ul>                                                                   |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Dick en Emily Axelrod                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## Search Conference

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creëren van een wenselijke, bereikbare toekomst</li> <li>Ontwikkelen strategisch plan en actieplannen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Als onderdeel van een transformatieproces: Strategische planning, beleidsvorming</li> <li>Creëte van nieuwe organisatievormen die om kunnen gaan met dringende of verwaarloosde zaken</li> <li>Rationaliseren van belangrijke conflicten in een strategische context</li> <li>Anticiperen en reageren op impactvolle ontwikkelingen</li> <li>Zoeken naar een thema voor professionalisering/ onderzoek</li> </ul> |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | Leden van het betrokken systeem die verantwoordelijk zijn en aanspreekbaar voor het implementeren van de actieplannen; alle kwaliteiten die nodig zijn daarvoor moeten vertegenwoordigd zijn                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Soort deelnemers</b>                | 20 – 60 (meer in parallelle of opeenvolgende conferenties)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Duur</b>                            | 2 aaneensluitende dagen en nachten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | 1 – 18 maanden; doorlooptijd is voortdurend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Onderdelen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek van de omgeving, verleden, heden en toekomst</li> <li>Verkenning en analyse eigen systeem</li> <li>Wensen en doelen voor toekomstig systeem formuleren</li> <li>Integratie van geleerde over systeem en omgeving; belemmeringen en conflicten in beeld brengen</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>maatwerk in deelnemers en opzet, geen experts van buiten het systeem</li> <li>strategische legpuzzel maken met z'n allen</li> <li>vaak opgevolgd door een participatieve design workshop</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>oplossingen staan niet al van tevoren vast</li> <li>coördinatie en verantwoordelijkheid voor actieplannen ligt bij de mensen die het werk uitvoeren</li> <li>sponsor met leiderschapstijl die mogelijk maakt dat actiegroepen goed kunnen werken</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Fred Emery en Eric Trist                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



## Open Space

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Genereren van ideeën en verbondenheid in relatie tot een vraagstuk; zichtbaar maken van diversiteit en variëteit</li> <li>Verkennen van plannen, mogelijkheden rondom een probleem</li> <li>Nieuwe netwerken/taakgroepen/actiegroepen initiëren rondom een vraagstuk</li> </ul> |
| <b>Wanneer gebruiken</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Moelijke, complexe of kritische situaties</li> <li>Gedeelde zingeving tussen belanghebbenden/ geïnteresseerden/ leden van een netwerk</li> <li>Verkennen en onderzoeken van nieuwe mogelijkheden voor actie</li> </ul>                                                          |
| <b>Aantal deelnemers</b>           | Ca. 20 - > 1000 (onbeperkt bij meerdere conferenties)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Soort deelnemers</b>            | Iedereen die zich betrokken voelt bij het vraagstuk                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Duur</b>                        | 1 – 3 dagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Vorbereidingstijd</b>           | Zo lang als nodig is om mensen bij elkaar te krijgen op een geschikte locatie (1 dag - ...)                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Onderdelen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>plenaire opening in kring</li> <li>genereren thema's en agenda maken</li> <li>werken in kleinere groepen, samenstelling varieert</li> <li>marktplaats om resultaten te laten zien en te delen</li> <li>plenaire afsluiting</li> </ul>                                           |
| <b>Kenmerken</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Standaard raamwerk, emergente inhoud;</li> <li>Maximale zelfsturing van deelnemers: maken en kiezen zelf de agenda-onderdelen</li> <li>Facilitator zoveel mogelijk op de achtergrond</li> <li>Omvat geen besluitvorming, kan wel toegevoegd worden</li> </ul>                   |
| <b>Accepteren/ randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mensen kunnen zichzelf organiseren; wat er gebeurt is het enige juiste dat kan gebeuren</li> <li>Iedere bijdrage is de juiste op het juiste moment; uitkomst ligt niet bij voorbaat vast</li> </ul>                                                                             |
| <b>Ontwikkelaar</b>                | Harrison Owen                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



## Participative Design

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>           | Herontwerp van organisatie en processen                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Wanneer gebruiken</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>als organisatiebreed herontwerp nodig is</li> <li>je iedereen er bij wilt betrekken</li> <li>vraagstuk van herontwerp is urgent</li> <li>herontwerp maakt ook cultuuromslag nodig</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>Aantal deelnemers</b>           | >30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Soort deelnemers</b>            | Medewerkers organisatie; geen externe belanghebbenden                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Duur</b>                        | 4-5 conferenties van 2 dagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Vorbereidingstijd</b>           | Afhankelijk van aantal deelnemers en urgentie                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Onderdelen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>educatie-workshops met management</li> <li>analyse, verzamelen gegevens</li> <li>herontwerp, vaak in parallelle workshops</li> <li>implementatie</li> </ul>                                                                                                                                            |
| <b>Kenmerken</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>zes ontwerp principes (kritische voorwaarden) om werk te herontwerpen</li> <li>Bottom-up proces</li> <li>Organisatiebrede educatie is eerste stap</li> <li>Elk niveau ontwerpt, coördineert en controleert het eigen werk</li> <li>Multi skilling is de norm, gebruik van de "skill-matrix"</li> </ul> |
| <b>Accepteren/ randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderliggende bureaucratische structuren moeten ook veranderen, anders ontstaat een mix die niet werkt</li> <li>Alleen geschikt als management de macht wil delen</li> </ul>                                                                                                                           |
| <b>Ontwikkelaars</b>               | Fred en Merelyn Emery                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |





## Real Time Strategic Change



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veranderingsproces voor het snel en duurzaam creëren van een wenselijke toekomst met systeembrede actieplanning</li> <li>Met het hele systeem gezamenlijk werken aan lopende kwesties, vragen, problemen</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complexe of onduidelijke onderwerpen</li> <li>Als er geen (duidelijke) strategische koers is</li> <li>Veel mensen hebben nieuwe competenties nodig</li> <li>Bij fusies</li> <li>Introductie nieuwe technologie</li> </ul>                                                                                                                              |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | 20 > 2000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Soort deelnemers</b>                | Leden betrokken organisatie, externe belanghebbenden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Duur</b>                            | 0,5 dag – 4 dagen per conferentie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | 1 – 3 maanden per bijeenkomst; doorlooptijd ca. 18 maanden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Onderdelen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten met voorbereidingsgroep; hierin is ook het management vertegenwoordigd</li> <li>1 of meer bijeenkomsten met grote groep</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>maatwerk; vaak combinatie met andere L&amp;G-methodeken of andere methodeken, binnen principes L&amp;G</li> <li>gestructureerd en georganiseerd door een voorbereidingsgroep</li> <li>denken en doen bij elkaar brengen</li> <li>zoveel mogelijk in dagelijkse realiteit werken</li> <li>logistiekgroep (afhankelijk van aantal deelnemers)</li> </ul> |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>commitment leiders aan inbreng medewerkers en spreiding van macht</li> <li>iedere's waarheid is waar</li> <li>mensen besluiten op basis van gemeenschappelijke kennis; verborgen kennis moet aan de oppervlakte gebracht worden</li> <li>gewenste toekomst heeft de leiding</li> </ul>                                                                 |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Kathie Dannemiller en Robert Jacobs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



## Real Time Work Design

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | Herontwerp van organisatie en processen                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>als organisatiebreed herontwerp nodig is</li> <li>je iedereen er bij wilt betrekken</li> <li>vraagstuk van herontwerp is urgent</li> <li>herontwerp maakt ook cultuuromslag nodig</li> </ul>                                                                        |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | 50 -2400                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Soort deelnemers</b>                | Medewerkers organisatie, belangengroepen                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Duur</b>                            | Meerdere conferenties van 1-2 dagen                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | Afhankelijk van aantal deelnemers en urgentie                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Onderdelen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Launch Conference met hele systeem</li> <li>Process Conference</li> <li>Design Conference</li> <li>Deep Dives over training, compensatie, rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>Implementation Conference met hele systeem</li> </ul>                            |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Start conferentie en Implementatie conferentie met alle medewerkers en betrokkenen in max-mix groepen</li> <li>Team voor onderzoek en ontwerp</li> <li>Team voor implementatie</li> <li>Mini-conferenties voor procesbewaking, ontwerp, en "diepe dives"</li> </ul> |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veel tijd investeren</li> <li>Besluitvormingsproces wordt breder betrokken dan de top</li> <li>Klanten en leveranciers zijn bij het proces betrokken</li> <li>Taakgroepen verzorgen onderdelen</li> </ul>                                                           |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Kathie Dannemiller en Paul Tolchinsky                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## Simu-Real

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | Real-Time werken aan lopende zaken, testen van ontwerpen, leren over de werking van het systeem                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toetsen, analyseren of veranderen van bestaande werkmodellen en -structuren</li> <li>Werkprocessen of organisatiestructuur uitwerken en testen</li> <li>Reflectie op en leren van bestaande werkwijze</li> <li>Complexiteit van het systeem in beeld brengen, over afdelingsgrenzen heen kijken</li> </ul> |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | 50 – 150                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Soort deelnemers</b>                | Hele organisatie of uitsnede van de organisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Duur</b>                            | 1 dag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | Kan heel snel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Onderdelen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selectie topic en besluitvormingsprocedure</li> <li>Inrichten ruimte voor simulatie</li> <li>Actie – stop –reflectie en analyse momenten</li> <li>Afspraken voor veranderingen</li> </ul>                                                                                                                  |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>de opstelling in de zaal is een afspiegeling van de organisatiestructuur</li> <li>deelnemers vervullen hun eigen functie/rol</li> <li>besluitvormingsproces is van tevoren overeengekomen</li> <li>de organisatie kiest het centrale vraagstuk</li> </ul>                                                  |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitator heeft ervaring in procesbegeleiding</li> <li>Besluitvormingswijze is van tevoren afgesproken en duidelijk gemaakt</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Donald Klein                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## World Café



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel en resultaat</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontdecken gezamenlijke betekenis; gedeeld begrip over wat van betekenis is voor elk individu</li> <li>Toegang tot collectieve intelligentie/geheugen</li> <li>De toekomst dichterbij brengen</li> </ul>                                                                                                               |
| <b>Wanneer gebruiken</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verkennen van brandende vragen</li> <li>Genereren van input, kennis delen, stimuleren innovatief denken</li> <li>Mogelijke acties verkennen</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | 12 - >1000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Soort deelnemers</b>                | Mensen met belang in een bepaald vraagstuk dat er toe doet                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Duur</b>                            | 2 – 3 uur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Vorbereidingstijd</b>               | zo lang als nodig is om een afspraak te plannen met alle deelnemers                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Onderdelen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ontvangst en toelichting opzet</li> <li>tafelgesprekken rondom een wezenlijke vraag</li> <li>deelnemers wisselen 1 of meer keer van tafel</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Kenmerken</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>café is metafoor, als leidend beeld van gezamenlijke gesprekken om collectieve intelligentie en creatieve toekomst te ontwikkelen</li> <li>gesprekken als weg naar verandering op grote schaal</li> <li>veel varianten mogelijk: poster café's, passon café's, combineren met interactieve tekentechnieken</li> </ul> |
| <b>Accepteren/<br/>randvoorwaarden</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>niet vragen naar de waarheid of streven naar consensus</li> <li>luisteren naar andere perspectieven, bereidheid om je te laten verrassen</li> <li>het gaat niet om gedetailleerde actieplannen</li> <li>minder dan ca. 12 personen kan beter in 1 dialooggroep</li> </ul>                                             |
| <b>Ontwikkelaars</b>                   | Juanita Brown en David Isaacs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

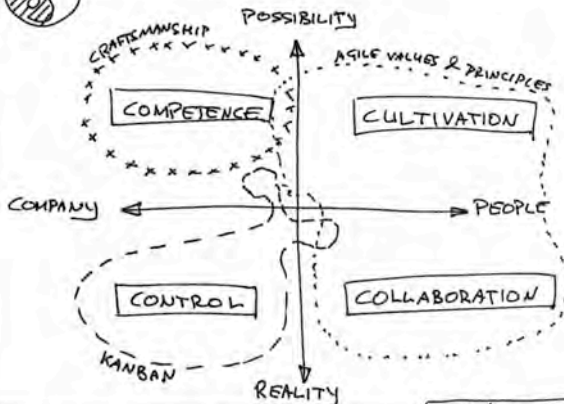
## BARRIERS TO FURTHER AGILE ADOPTION

As with any significant process change, the biggest barrier seen to the adoption of Agile Development was the ability to change organizational culture followed by general resistance to change.





MATCH, ADAPT & LEAD



SCHNEIDER CULTURE MODEL

CC BY / MARTIEN VAN  
NC SA / STEENBERGEN

# LSI » Success Factors 1

- Help each other to reach the goal for this important task
- Take contributions of stakeholders serious
- Work with a design team representing the whole system
- Ask strategic questions as a way to invite participants
- Invite the right and key people having a real stake in the issue at hand

# LSI » Success Factors 2

- Explore past, present and future of the systemic issue carefully
- Attent deliberately to the principles in every phase of the process
- Facilitate only as a skilled LSI facilitator
- Focus on the trajectory, not on events—continuous participation
- Ensure ample time and resources and embrace change to reach the goal

# LSI » Outcomes

- First order effects:

- Better decisions and action plans
- Commitment and energy for implementation
- New relationships, higher potential for innovation and learning

- Second order effects:

- Sustainable collective learning
- Increased flexibility and ability to change