

OPEN SPACE: ruimte voor alle belangen van alle stakeholders



Carla Vliex




studeerde psychologie en bedrijfskunde (cum laude). De laatste 13 jaar is zij werkzaam als adviseur, en vanaf 2001 als senior adviseur bij Twynstra Gudde op het terrein van implementeren van zaken waarbij organisatieontwikkeling centraal staat. Zij bedenkt en ontwikkelt interventies die erop gericht zijn om iedereen maximaal te kunnen laten bijdragen in een ontwikkelings- of veranderingsproces. Zij is secretaris van de Nederlandse afdeling van IODA (international Organizational Development Association). Zij is als senior adviseur nauw betrokken bij het centrum voor Veranderkunde van Twynstra Gudde en een van de medeoprichters van de community voor Veranderkunde in Nederland.

□ Tekst > Carla Vliex

Het organiseren van zogenoemde Open Space bijeenkomsten biedt uitkomst in situaties waarin standpunten vast lijken te zitten, of tegengesteld. Het is een oeroude overlegvorm die anno 2007 nog steeds, maar in een modern jasje, wordt toegepast. Organisatieadviseur Carla Vliex (1960) vertelt hoe het werkt en in welke vorm het kan worden toegepast.

In mijn ervaring als organisatieadviseur krijg ik vaak te maken met verschillen van inzicht die leiden tot stagnatie in de voortgang. Zo dacht de raad van bestuur van een grote internationale bank te moeten reorganiseren om efficiënter en klantgerichter te gaan werken. De directieraad dacht daar heel anders over; de processen die op schrift werden gesteld waren goed, maar de medewerkers konden of wilden ze echter niet uitvoeren. Het voornamelijk administratieve personeel zag niets in alle veranderingen omdat ze dan hun vertrouwde afdeling en vertrouwde collega's kwijtraakten.

Deze verschillende inzichten kwamen binnen een dag ter sprake tijdens een Open Space bijeenkomst. De tweede dag zijn er daadwerkelijk oplossingen gevonden; achter het verschil in inzicht lag een verschil in belangen. De raad van bestuur wilde niet dat de winstmarges in het gedrang kwamen, de managers hadden geen trek in nog meer werk van een volgende reorganisatie en het administratieve personeel wilde vooral op een gezellige afdeling werken. Ook bij Unicef in Servië/Montenegro leidden de ogenschijnlijke tegenstellingen tussen het



Iedereen is vrij om te kiezen en bovenal geldt de Wet van de Twee Voeten; iedereen die ergens is tijdens een Open Space waar hij niet kan bijdragen en/of kan leren, die gebruikt zijn twee voeten en gaat ergens anders heen. Zo ontstaan er levendige discussies tussen mensen die werkelijk bij een onderwerp betrokken zijn.

lokale personeel en de Engelstalige staf in een Open Space van drie dagen tot nieuwe inzichten en oplossingen. En een ander voorbeeld betreft de aanleg van een hoge snelheidslijn in Nederland. Een Open Space bracht alle belangen van alle actoren, zoals o.a. nationale en lokale overheden, KLM, Schiphol, de Nederlandse Spoorwegen (NS) en vele anderen, bij elkaar. Open Space wordt gebruikt als methode om Palestijnen en Israëliërs weer dichterbij elkaar te brengen, en om een hoog opgelopen conflict op een universiteit op te lossen.

Bijzonder

Het bijzondere aan een Open Space is dat elk inzicht, elke wens, elke bijdrage wordt gehonoreerd. Het is eigenlijk een oeroude overlegvorm die in Afrika veel gebruikt werd bij het overleg in stammen. Als er een belangrijke beslissing genomen moest worden, kwamen alle stamleden bijeen op het ronde plein in het midden van het dorp. De stamoudste formuleerde de vraag en iedereen kon zijn bijdrage leveren, zijn wens of idee uiten, zijn zorgen noemen etc. De stamoudste luisterde totdat niemand meer iets te zeggen had. Dan stond hij op en hield een betoog waarin hij de oplossing vertelde. Daarna kon weer iedereen reageren op de oplossing, net zo lang totdat er voor iedereen een aanvaardbare oplossing was. In de laatste 25 jaar is deze oeroude overlegvorm aangepast aan de moderne tijd. Ook in Open Space zitten alle deelnemers in een cirkel. Degene die eindverantwoordelijk is, licht het onderwerp van de Open Space toe, hij opent de Open Space en legt uit wat het vraagstuk is waar een oplossing voor gevonden moet worden.

Dit duurt gebruikelijk niet langer dan 10-15 minuten. De deelnemers weten namelijk wat het probleem is; alle mensen die een oplossing kunnen aandragen voor het probleem worden uitgenodigd. Dan legt de begeleider uit hoe het in een Open Space te werk gaat. Hij vertelt dat iedereen die een wens, idee, zorg, oplossing of suggestie heeft, in de cirkel kan stappen en zijn bijdrage kort kan opschrijven op een groot vel papier. Ook zet hij zijn naam daarbij en kiest een tijd en een ruimte. Dat laatste gaat als volgt: de begeleiding maakt van te voren 'post-it' stickers klaar waarop een tijd is genoemd en een subruimte. Zo kan in een Open Space van een dag bijvoorbeeld, gekozen worden tussen de tijden: van 10.00 tot 11.00 uur, van 11.00 tot 12.00 uur, van 14.00 tot 15.00 uur, van 15.00 tot 16.00 uur etc... afhankelijk van de duur van een Open Space. Als hij zijn onderwerp op een groot vel papier heeft geschreven, een tijd en subruimte heeft gekozen, dan roept hij in de cirkel om waar hij het over wil hebben, waar hij te vinden is en wanneer. Vervolgens hangt hij zijn beschreven vel op aan de muur. Iedereen wordt uitgenodigd op deze wijze zijn bijdrage in te brengen. Alle punten samen vormen de agenda voor de Open Space; de agenda wordt door alle deelnemers gemaakt tijdens de Open Space. En als de agenda aan de muur hangt kan iedereen kiezen naar welk agendapunt hij gaat, over welk agendapunt hij wil meepraten. Iedereen is vrij om te kiezen en bovenal geldt de Wet van de Twee Voeten; iedereen die ergens is tijdens een Open Space waar hij niet kan bijdragen en/of kan leren, die gebruikt zijn twee voeten en gaat ergens anders heen. Zo ontstaan er levendige discussies tussen mensen die werkelijk bij een onderwerp betrokken zijn. Degenen die een onderwerp inbrengen zorgen dat er een verslag wordt gemaakt van hun gesprek. De verslagen komen ook weer aan de muur te hangen en zijn voor iedereen te lezen. Op deze verslagen ontstaat in de loop van een Open Space als vanzelf een rode draad. De Wet van de Twee Voeten zorgt onder meer voor kruisbestuiving; mensen die van het ene gesprek naar het andere gaan, brengen ook de ideeën van het ene gesprek naar het andere.

Open Space zorgt voor:

- Zelforganisatie; iedereen bepaalt zelf wat belangrijk is;
- Dialoog; het gaat niet erom wie gelijk heeft,

maar om het delen van inzichten zodat een nieuwe oplossing kan ontstaan;

- Betrokkenheid van iedereen bij het hele systeem, iedereen die kan bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk wordt uitgenodigd.

Wanneer wel en niet?

Een Open Space duurt een tot drie dagen. Bij een Open Space van een dag worden de rode draden zichtbaar (divergentie). Bij een Open Space van twee dagen worden de prioriteiten zichtbaar (convergentie) en bij een Open Space van drie dagen wordt er gewerkt worden aan oplossingen (actie). Als er minder dan een dag beschikbaar is, komt de methode van Open Space minder tot zijn recht.

Als de oplossing van te voren bekend is, is het zonde van de tijd en de energie om een Open Space te organiseren. Deelnemers gaan zich bovendien niet inspannen als duidelijk wordt dat zij geen invloed meer kunnen hebben op de oplossing. Als er een reorganisatie op komst is, kan een Open Space worden gebruikt om de reorganisatie in te kleuren. Als de Open Space dan echter weinig met de reorganisatie van doen heeft en iedereen weet of vermoedt dat er een reorganisatie aankomt, dan zullen mensen niet maximaal bijdragen. Ze weten immers niet wat de consequenties kunnen zijn van hun optreden.

Tot slot

Open Space wordt in meer dan 100 landen in de wereld gebruikt voor uiteenlopende vraagstukken. Vraagstukken van openbaar bestuur, vraagstukken van interne organisatieprocessen, samenwerkingsvraagstukken etcetera. De methode van Open Space werkt net zo goed in Japan, als in Nederland en zal ook in Curaçao werken. Het is een van de meest krachtige interventies die ik ken en gebruik. Het doet recht aan het vermogen van mensen om zelf richting en betekenis te geven aan hun handelen en het leidt tot duurzame oplossingen die in een gezamenlijke dialoog zijn gekozen.

Een uitgebreide omschrijving van Open Space is te vinden in mijn artikel: 'Leren en Veranderen in een Open Ruimte'. Zie voor een download: www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=3347