

# Open Space Technology

## Synergy tussen doel en draagvlak!?

Als gevolg van voortdurende veranderingen in de omgeving, waaronder economische schommelingen, en een niet aflatende druk op goede cijfers, dwingen bedrijven om steeds in beweging te blijven en zich aan te passen aan wat er op dat moment nodig is. Reorganisaties, afslankingen, fusies en overnames zijn dan ook aan de orde van de dag.

Mirjam van de Linden kon haar ogen niet geloven toen ze de brief van de directie ontving. Hoe haalden ze het in hun hoofd? Alweer een nieuwe visie en strategie. De klant moest centraal staan. Oh? Had de klant dan ooit niet centraal gestaan? En hoe moest de klant eigenlijk centraal staan met al die recente bezuinigingen? Hoe kon ze haar medewerkers gemotiveerd houden na de zoveelste reorganisatie? Dit was al de zesde brief in twee jaar waarin een veranderingstraject werd aangekondigd. (bron: MT juni 2006)

### Eigen straatje

Helaas zijn de resultaten van al die acties niet altijd positief. Toen ik weg ging bij de Nederlandse Spoorwegen in 1996 stond de NS voor grote veranderingen. Er moest marktconform gewerkt worden en de interne klant-leverancier verhouding moest verbeteren. Dus werden allerlei onderdelen zelfstandig gemaakt en de onderlinge verhoudingen werden gedefinieerd. Jammer genoeg zette dat spanning op de interne verhoudingen, zodat een aantal jaren later heel hard gewerkt moest worden aan 'synergie'. De relaties stonden zo onder druk door het feit dat iedereen bezig was om zijn eigen straatje schoon te houden zodat het totaalbelang (de reiziger) uit het oog werd verloren. Ook nu is de NS nog voortdurend bezig met aanpassen en reorganiseren. Het lijkt allemaal niet zoveel te helpen.

### Weerstand enzo

Algemeen wordt aangenomen, dat zeventig procent van de veranderingstrajecten niet het beoogde doel bereikt. In gewoon Nederlands: zeventig procent mislukt. En als je de analyses leest over de oorzaken van die mislukkingen dan domineren twee hoofdrichtingen: de doelstellingen zijn onvoldoende helder geworden (waarom is de verandering nodig) en er is onvoldoende rekening gehouden met de weerstand die elke verandering oproept. In ieder geval wordt er steeds vanuit gegaan, dat veranderingen aan de top beginnen. De leiding moet concreet en helder formuleren welke kant het bedrijf op moet en dat op een goede manier communiceren, zodat iedereen de logica ervan inziet. Gemakkelijk wordt gesproken over 'wij en 'zij', of anders geformuleerd, de leiding die de organisatie vertegenwoordigt en de medewerkers. En dan zijn we bij het basisconflict tussen organisatie en medewerker dat al in de jaren vijftig van de vorige eeuw is geformuleerd door Chris Argyris. De organisatie en de medewerkers hebben fundamenteel andere belangen. Ze bewegen in verschillende richtingen wat een natuurlijke spanning creëert. Dat ontkennen en zogenaamd een wij-gevoel willen creëren zorgt voor een eenheid die meer schijn dan werkelijkheid is. Een mooie verflaag om de vele rotte plekken te camoufleren.

### Vechten tussen denken en doen

Het management wil graag dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze belijden deze filosofie met woorden, maar zijn vaak in hun doen en laten gevangen in een denkwijze die gericht is op extrinsieke motivatie. Als bijvoorbeeld door de introductie van een computersysteem mensen anders moeten gaan werken,

dan creëert dat vaak angst bij mensen. De manager belooft dan dat ze alle opleiding kunnen krijgen om de nieuwe manier van werken eigen te maken. In de praktijk blijkt dus dat hij geen appèl doet op de intrinsieke motivatie van zijn mensen, maar erop gericht is de angst bij de medewerkers weg te nemen door hun van buiten een motivatie aan te reiken. Hiermee heeft hij zijn eigen doel ondermijnd. (Citaat van Argyris).

Veranderingstrajecten hebben de schijn van een patstelling. De leiding wil een bepaald doel realiseren, maar loopt vaak vast op de implementatie. De medewerkers als collectief die voor draagvlak moeten zorgen zijn van nature behoudend, waardoor het moeilijk is om vernieuwing te realiseren. Open Space Technology is een techniek om als bedrijf of onderdeel deze patstelling te doorbreken.

### **Wat is Open Space Technology (OST)?**

OST is een nieuwe methode voor grotere groepen (10 tot 1000) die een serieuze, brandende vraag willen beantwoorden. Het is ontwikkeld door Harrison Owen en wordt inmiddels in meer dan 80 landen gebruikt. Met name als er sprake is van potentieel conflictueuze situaties komt de kracht van OST tot uiting. Open Space betekent een open ruimte. De methode is eenvoudig en doeltreffend. Het creëert de juiste en stimulerende randvoorwaarden voor een interactief, inspirerend en dynamisch proces van discussie en samenwerking. Iedere deelnemer brengt zijn deskundigheid in en draagt op die manier bij. Zo komt een eindresultaat tot stand dat herkenbaar is voor alle deelnemers.

### **Bron bestand**

Harrison Owen kreeg het idee voor de methode na een conferentie, waar de deelnemers - hoewel zij tevreden waren - vonden dat het beste onderdeel van de conferentie de koffiepauze was! De écht belangrijke onderwerpen hadden zij tussendoor besproken, en vaak met veel meer enthousiasme dan tijdens het officiële programma. Welke elementen zorgen eigenlijk voor het succes van de koffiepauze? In de koffiepauze:

- praat je over die dingen waarover je het graag wilt hebben,
- doe je dat met de mensen met wie je wilt praten,
- zolang het nog interessant genoeg is ...

Open Space Technology is dan ook een methode waarin met behulp van een heldere structuur en enkele eenvoudige principes de koffiepauze is uitgegroeid tot een krachtig middel voor het faciliteren van veranderingen. OST is een methode die de kennis en ervaringen van deelnemers mobiliseert en waarmee grote groepen complexe problemen in één tot drie dagen kunnen oplossen: Eén dag voor een oplossing in grote lijn, twee tot drie dagen wanneer een volledig uitgewerkt, gecoördineerd en realistisch actieplan de doelstelling is.

### **Top commitment**

De resultaten van OST zijn verbluffend. Groepen die tegenover elkaar stonden hebben nieuwe manieren van samenwerken gevonden en organisaties die niet meer wisten hoe ze verder moesten hebben nieuwe energie gekregen en onvermoede bronnen aangeboord. Een kritieke succesfactor is dat de leiding zich van tevoren committeert aan de uitkomsten van Open Space. Als zij zich niet kunnen toevertrouwen aan het proces, en dus aan hun medewerkers, gaat het niet werken. Het blokkeert de creativiteit en de betrokkenheid. Maar als het wel lukt om dit proces met elkaar door te maken, genereert het bij de medewerkers een enorm verantwoordelijkheidsbesef. Op deze manier is de keuze van het doel voor iedereen duidelijk en is de implementatie vanuit de grote betrokkenheid van de medewerkers gegarandeerd. Zo is het basisconflict tussen organisatie en medewerker toch een gemeenschappelijke trektocht geworden.

*Tekst: Eddy de Pender*

### **De Open Space bijeenkomst**

- **Bij het begin van een Open Space bijeenkomst zitten deelnemers in een grote kring zonder tafels.**
- **De gastheer, veelal de directeur of voorzitter van het bestuur houdt een kort openingswoord. Hierin geeft hij aan:**
- **De centrale vraagstelling**
- **Het belang van de bijdrage van iedere deelnemer bij het oplossen van de vraagstelling**
- **De toezegging, dat de resultaten van de bijeenkomst een essentiële rol zullen spelen in het vervolgtraject.**
- **De begeleider zorgt ervoor dat de deelnemers zich concentreren, schept de open ruimte en legt de werkwijze uit.**
- **Deelnemers zetten vervolgens die thema's die zij het belangrijkste vinden op de agenda: het kunnen ideeën, problemen, technische of praktische vraagstukken of oplossingen zijn - afhankelijk van wat voor elke deelnemer van belang is.**
- **Wanneer de agenda af is, gaan deelnemers naar de agenda (die op flappen op de muur hangt) en besluiten aan welke discussie zij willen deelnemen en schrijven hun naam bij het betreffende thema.**
- **Vervolgens gaan alle groepen die op deze wijze zijn gevormd aan het werk.**