

Open Space (1995)

Drs. Chris Ribbius

1. Inleiding

Open Space (OS) is een (werk)conferentiemodel dat een aantal jaren geleden is ontwikkeld.

Het is een werkvorm die leidt tot een 'vrijhandelsmarkt' voor ideeën, ervaringen, en initiatieven. Relevante, zelf aangedragen thema's worden in wisselende groepssamenstelling bediscussieerd, waarna de uitkomsten centraal via muurkranten worden vastgelegd. Openheid, betrokkenheid, gedeeld leiderschap en zelfsturing typeren Open Space. De OS-aanpak maakt het mogelijk om over de 'echte' onderwerpen te praten. Het leidt tot debat en ervaringsuitwisseling in een informele en aandachtige sfeer. Dat geeft vaak een enorme kick en genereert veel energie.

Open Space werkt goed met tien tot vijfhonderd deelnemers *) en kan een tot drie dagen duren. OS is bruikbaar bij open, algemene conferenties en bij managementwerkconferenties binnen één organisatie. We gaan in deze bijdrage alleen in op de laatste vorm.

Deze bijdrage heeft de volgende opbouw.

In paragraaf 2 komen de toepassingen van OS aan de orde. Paragraaf 3 beschrijft het verloop van OS: wat gebeurt er wanneer, hoe lang duurt het, wie neemt er deel, wie heeft welke rol en hoe loopt het? In paragraaf 4 volgt de toelichting en de spelregels inclusief 'de Wet van twee voeten'. In paragraaf 5 wordt ingegaan op de rollen van begeleiders en deelnemers. Paragraaf 6 bevat enkele belangrijke aandachtspunten voor de begeleider. In paragraaf 7 ten slotte wordt de case van de fusie van 'het Concern' behandeld.

2. Toepassingen

Open Space is in een 'in company' -ontwikkelingstraject goed te gebruiken als onderdeel van een managementwerkconferentie (met zo'n tien tot ruim honderd deelnemers). Dankzij OS kan het interne debat zo op grote schaal plaatsvinden. Praktische overwegingen kunnen ertoe leiden dat niet alle stakeholders aan zo'n conferentie deelnemen. Het organiseren van meerdere werkconferenties is dan een mogelijkheid.

*) 2006: 8-800!

Conferentiethema 's

De OS-aanpak heeft goed gewerkt bij de volgende werkconferentiethema's.

- Twee of meer hiërarchische niveaus moeten en willen met elkaar in gesprek: 'het verbond smeden'.
- Implementatie van de strategie: 'de strategie met elkaar waarmaken'.
- Klantgericht werken door twee of meer kolommen (silo's): 'werken voor de klant'.
- De start van de reorganisatie: 'het nieuwe abc-bedrijf'.
- De reorganisatie en/of de fusie loopt niet lekker: 'we moeten (echt) praten en bijsturen'.
- De start van een MD-traject: 'wat willen, kunnen en moeten we'.
- Horizontale synergie en inspiratie: 'makkelijker gezegd dan gedaan'.

Voorbeelden van het gebruik van Open Space

Binnen *organisatie X* zat het interne debat eigenlijk al jaren vast. OS leidde niet onmiddellijk tot zeer creatieve of schokkende gesprekken. Wel werden de eerste voorzichtige stappen in de richting van openheid gezet.

Bij *organisatie Y* bleek een enorme honger naar praktische ervaringsuitwisseling tussen de dertig districten. Dankzij werkconferenties met OS werd leren van elkaar en van successen mogelijk. Het klagen over het hoofdkantoor werd minder.

Bij *organisatie Z* werd de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur versneld omdat Open Space tot een intensieve verkenning van ideeën, wensen en zorgen leidde. Het noodzakelijke onderlinge netwerken kreeg zo een sterke impuls en de nieuwe organisatie maakte een vliegende start.

Er zijn ook omstandigheden waaronder OS *niet* effectief zal zijn.

Open Space werkt niet, als het open karakter van de aanpak door een van de betrokken partijen wordt aangetast, bijvoorbeeld in een situatie waarin:

- een directie eigenlijk alleen maar wil beleren en niet echt wil luisteren naar haar medewerkers;
- deelnemers niet vrijelijk willen of durven praten;
- het gespreksonderwerp niet echt ter discussie staat. Als het gaat om een keuze die wordt opgelegd, als het eindresultaat al van te voren vaststaat, als een knoop al is doorgehakt.

3. Beschrijving van het verloop van Open Space

Open Space biedt deelnemers de kans om intensief met elkaar in gesprek te komen over thema's die hen echt ter harte gaan. Het gaat daarbij om thema's die passen binnen het overkoepelende thema en de context van de conferentie.

De volgende elementen zijn van belang bij het organiseren en uitvoeren van een OS-conferentie.

- De voorbereiding.
- De uitvoering.
- De nabespreking en afronding.

De voorbereiding

Bij een *algemene conferentie* die georganiseerd wordt volgens de OS-aanpak, zijn de twee belangrijkste vragen: 'Hoe krijg ik de juiste deelnemers?' en 'Hoe kies ik een relevant en uitdagend overkoepelend thema?'. De eerste vraag is belangrijk omdat de werksessies een sterk interactief karakter hebben. Daarbij wordt iedere sessie door een van de deelnemers geleid. De deelnemers moeten daarom iets van elkaar kunnen en willen leren. Een deelnemer die alleen geïnteresseerd is in goeroes en daarbij lekker onderuit wil zitten, moet een ander soort conferentie kiezen (een OS conferentie voor goeroes onder elkaar is uiteraard de uitzondering op deze regel).

Bij de start kan iedere deelnemer zich aanmelden als leider van een werksessie. Daarom wordt van te voren aan de deelnemers gevraagd om na te denken over een of twee thema's die hen ter harte gaan.

Als OS een onderdeel is van een *managementwerkconferentie*, is het overkoepelende thema een afgeleide van het beoogde resultaat van die werkconferentie. Voor het OS-onderdeel van de werkconferentie kunnen ook extra deelnemers die deel uitmaken van het gehele 'systeem' waarbinnen de organisatie opereert, worden uitgenodigd. Zo kunnen bijvoorbeeld bij het thema 'klantvriendelijkheid' (interne) klanten worden uitgenodigd en bij het thema 'empowerment' medewerkers van de aanwezige managers. Bij de start van een nieuwe, 'gekantelde', organisatie kunnen de makers van de blauwdruk deelnemen, maar ook andere 'stakeholders'.

Voor iedere 6 tot 10 deelnemers moet er een werkruimte beschikbaar zijn. Een OS met 25 deelnemers heeft vier werkruimtes nodig; een met 70 deelnemers heeft er negen nodig. Eén werkruimte moet geschikt zijn voor plenaire bijeenkomsten. *)

De uitvoering

Een OS-conferentie duurt meestal één tot drie dagen. Tijdens de conferentie wordt voornamelijk in kleine, steeds wisselende, groepen gewerkt. Deze werksessies duren 60 tot 90 minuten. Iedere nieuwe gespreksronde heeft nieuwe thema's, een andere groepssamenstelling en andere sessieleiders.

Iedere dag begint en eindigt met een plenaire sessie: het ochtend- en het avondnieuws.

De deelnemers zitten dan in een cirkel en iedereen is vrij om iets naar voren te brengen.

***) 2006:** mijn ervaring is nu dat alle deelnemers in één grote zaal vaak veel beter werkt: meer beweging, meer energie, meer plezier.

De start

De start van een OS-conferentie ziet er als volgt uit: de deelnemers zitten in een grote kring en de organisator of de begeleider begint met het 'neerzetten' van het overkoepelende thema:

'dit is een unieke kans om rond ...(thema-naam)... inzichten en ideeën te ontwikkelen, om ervaring uit te wisselen en om initiatieven te nemen'.

'Open Space is een methode waarmee in Amerika al een tiental jaren ervaring is opgedaan. Ook in Nederland wordt hier al een paar jaar mee gewerkt.' 'Jullie zien hier nu een lege wand, een niet ingevuld programmarooster. Binnen een halfuur zal het helemaal ingevuld zijn en weten jullie wat voor interessants je de komende dagen te wachten staat.'

Vervolgens legt de begeleider uit hoe OS werkt en geeft hij de uitgangspunten en spelregels aan (zie paragraaf 4). Daarna kan iedere deelnemer zich aanmelden als werksessieleider. De werksessieleider is verantwoordelijk voor het leiden van de werksessie en voor het schrijven van een kort sessieverslag op een muurkrant.

De OS-begeleider legt uit dat deelname aan de sessies volledig open is. Iedere deelnemer is vrij te gaan en te staan waar hij wil. Een deelnemer kan ook tijdens een sessie verhuizen van de ene sessie naar de andere. Niet interessante sessies krijgen zo geen deelnemers of verliezen ze gaandeweg, terwijl interessante sessies in omvang kunnen groeien.

De markt: de sessie leiders melden zich

Wie zich wil aanmelden als werksessieleider moet een poster op A5-formaat maken met daarop het persoonlijke thema en de eigen naam. De instructie van de begeleider luidt dan:

'Daarna gaat iedere sessieleider voor de totale groep staan en zegt: 'Mijn naam is ... en ik leid een sessie over ...'.

Hij kan op dat moment een korte toelichting geven. Daarna hangt hij zijn affiche op in het grote programmarooster dat aan de muur hangt, zodat duidelijk is waar en wanneer zijn sessie is.

In de voorbereiding is vaak de grootste zorg: 'Krijgen we niet te weinig of teveel mensen die zich als werksessieleider aanmelden?' De ervaring leert dat als deelnemers weten wat hen te wachten staat, dit probleem niet speelt. De begeleider moet in deze fase rustig afwachten en niet te snel zenuwachtig worden. Deelnemers melden zich vaak in golven: eerst een paar dan weer een paar, dan weer een paar, enzovoort.

Binnen een uur na de start van de OS-conferentie is met behulp van de ingebrachte posters het gedetailleerde programma duidelijk. Op het grote programmarooster met die posters is 'wie', 'wat', 'waar' en 'wanneer' te zien. Dit programma zal in de loop van de tijd nog kunnen veranderen. Sommige aangekondigde sessies zullen vervallen en nieuwe sessies zullen worden toegevoegd. De markt van vraag en aanbod kan nu beginnen en de eerste ronde van werksessies gaat van start. De dag eindigt met een plenaire sessie: het avondnieuws. Hierin komen reacties, invallen en voorstellen aan bod.

De nabespreking en de afronding

Van te voren moet duidelijk zijn welke rol de muurkrant (het sessieverslag) moet vervullen. Is het een bericht aan de niet-deelnemers aan de sessie? Wordt het in uitgetikte vorm een onderdeel van een totaal OS-verslag of is het een werkdocument ten behoeve van actieplanning tijdens de werkconferentie?

In de oorspronkelijke opzet van Open Space zit geen actieplanningsfase met vragen als, 'Wat zijn prioriteiten?', 'Welke thema's pakken we op?', 'Wie is waarvoor verantwoordelijk?' en 'Wat zijn de concrete eerste stappen?'. Als deze vragen belangrijk zijn voor de managementwerkconferentie moet er een actieplanning worden gekoppeld aan de Open Space-sessie. De gegenereerde ideeën en actiepunten worden dan verzameld.

Prioriteiten kunnen op verschillende manieren worden gesteld. In een bepaalde werkconferentie werkte de Raad van Bestuur 's avonds door om de volgende morgen haar 'top-tien' -projecten te kunnen presenteren. Het is ook mogelijk om via een soort stemming tot prioriteitstelling te komen. Daarna worden taken en verantwoordelijkheden onderling verdeeld.

De vraag: 'Wat ga jij persoonlijk doen met de ervaringen van deze dagen?' is een vast onderdeel van de afsluiting bij een managementwerkconferentie.

Bij de afsluiting van een algemene OS-conferentie zitten alle deelnemers in een cirkel. Ze krijgen de kans om, bij wijze van afscheid, nog iets te zeggen of iets te doen.

4. Uitgangspunten en spelregels

Bij Open Space geldt een aantal uitgangspunten en spelregels die door de OS-begeleider bij de introductie via flappen worden gepresenteerd. De flappen worden daarna door de begeleider in de plenaire ruimte opgehangen. De vier flappen bevatten een verkorte versie van de volgende teksten.

- Uit het hart.
- De Wet van twee voeten.
- Don't worry.
- Drie manieren om deel te nemen.

Uit het hart

Je kan je aanmelden als werksessieleider.

- Breng een thema in dat je ter harte gaat ('a passionate concern').
- Je moet er energie in willen stoppen, je hoeft niet deskundig te zijn.
- Start met een affiche, stap naar voren en licht het thema kort toe.
- Leidt de werksessie.
- Maak een muurkrantverslag.

De Wet van twee voeten

De Wet van twee voeten geeft iedereen het recht om weg te lopen.

- Kies als deelnemer de sessie die je het meest aanspreekt.
- Verlaat een sessie als je er onvoldoende kan leren of kan bijdragen, als het tegenvalt.

Don 't worry

Stel je wat los op.

- We zitten in de werksessie met de juiste mensen, dit is de goeie ploeg.
- We zijn op het goeie moment begonnen en gestopt, te laat en te vroeg bestaan niet.
- Op is op, ga niet de tijd vol praten.

Drie manieren om deel te nemen

Kies als deelnemer de rol die bij je past! Voel je vrij om te gaan en te staan waar je wilt.

- Deelnemer.
- Toerist.
- Randfiguur.

5. De rol van de begeleider en de deelnemer

De begeleider

De begeleider van Open Space denkt mee in de voorbereiding van de conferentie en hij begeleidt de plenaire sessies. Hij legt bij de start uit hoe Open Space werkt en hij zorgt ervoor dat daarna de markt van aanbod en vraag tot stand komt. Daarna is zijn rol letterlijk en figuurlijk 'holding the space' (afstand bewaren).

Harrison Owen, bedenker van Open Space, omschrijft het enigszins vage begrip van 'holding the space' met behulp van drie elementen.

Be present: it means providing those around us with a profound sense of grounding, reality, solidity, which translates to security, peace and strength.

Telling the truth: creates the quality of our presence... when in the presence of one who tells the truth, there is no separation between saying and doing.

Let it all go: We have no permanent claim on anything that is... it is not that we have gone out of control, it is quite simply that we had no control, to begin with. .. letting go is essential] for the effective facilitation of Open Space.

I Verder zegt hij nog over de rol van begeleider:

'It is a curious role indeed, for, to the extent that the facilitator becomes prescriptive, imposing time, space and solutions, he or she will fail... It is necessary to be physically at hand, be fully present, be the truth and then get out of the way.'

In de oorspronkelijke OS-aanpak grijpt de begeleider niet in tijdens de werksessies. Hij maakt geen procesinterventies. Hij heeft alleen een bescheiden rol bij de plenaire dagopening en dagsluiting: het ochtend- en avondnieuws.

Tijdens een managementwerkconferentie let de begeleider wel op de algehele gespreksstructuur: Is het zinvol om een extra gespreksronde in te lassen? Moet er niet een plenaire sessie worden' ingelast? Is iedereen nu zo doorgedraaid dat we een vrije avond nodig hebben?

De deelnemer

Voor deelnemers kunnen door de Wet van twee voeten tijdens de werksessies drie rollen ontstaan.

- Deelnemer (neemt gewoon deel aan een sessie).
- Toerist (loopt in en uit sessies, kijkt hier en snuffelt daar).
- Randfiguur (blijft hangen bij de koffie, gaat naar geen enkele sessie!).

Over de randfiguren zegt Owen het volgende:

'At first glance it is a little difficult to see what, if anything, they contribute, indeed one might wonder why they even bother to come... They create centres of non-action where silence may be enjoyed or some new, unexplored topic of conversation engaged.'

De vrijheid voor de deelnemer om te gaan en te staan waar hij wil, is dus een essentieel element van Open Space.

6. Aandachtspunten voor de begeleider

Combinaties

Als Open Space gecombineerd moet worden met een ander conferentieonderdeel wordt ervoor gekozen om OS achteraan in het programma te plaatsen. Dus als de top toespraken wil houden, als goeroes moeten optreden of als Onderzoeksrapporten moeten worden behandeld, gaan die voor. Het achterliggende idee is: eerst het verplichte nummer, dan de openheid.

Ook andere volgorden kunnen effectief zijn.

In een werkconferentie rond de start van een nieuwe organisatie, waren bijvoorbeeld de ochtenden gereserveerd voor 'officiële' sprekers en experts. De middagen en avonden werden gebruikt voor OS. De sprekers van de ochtend bleven vaak als deelnemer aan OS van die dag. Andere mensen die oorspronkelijk ook op de lijst van sprekers stonden, kwamen alleen als OSdeelnemer.

Aantal dagen

De lengte van een OS-bijeenkomst is een kwestie van smaak en mogelijkheden.

Eén dag leidt tot geanimeerde gesprekken, discussies en ervaringsuitwisselingen. Als er meer tijd beschikbaar is, ontstaat er meer ruimte voor reflectie en verdieping. De keuze van het tijdsbeslag van OS is afhankelijk van wat men moet en kan en wil.

Lastige aspecten van de begeleiderrol

De begeleider moet zich goed kunnen verplaatsen in de rol van 'holding the space'. Dat iets erg goed kan lopen zonder actief ingrijpen, is voor velen bijna een schokkende ervaring. Een begeleider werd bij zijn eerste OS-sessie sterk geconfronteerd met zijn behoefte om feedback te geven, in te grijpen, te confronteren en te beleren. De 'gedwongen onthouding' bij Open Space deed bijna fysieke pijn.

De opdrachtgever herkent niet altijd de toegevoegde waarde van die begeleidingsrol. Het is goed om in de voorbereiding en bij de start de verwachtingen ten aanzien van de begeleiding zo goed mogelijk af te stemmen: 'Als het goed gaat, wordt dit jullie conferentie en zullen jullie weinig van de begeleiders merken'.

7. Case: de fusie van het Concern

De voorbereiding

Op zeker moment gingen twee bedrijven over tot een fusie. Zij vormden samen 'het Concern'. Een paar jaar na de fusie ontstond er behoefte aan een sterke impuls in het fusieproces. Intern voelde die fusie nog niet helemaal goed aan. Een *Management Development Centre* werd benaderd met de opdracht: ontwikkel een managementprogramma voor het eerste echelon (de top 100) en de Raad van Bestuur (RvB).

Na een zorgvuldige oriëntatie in de organisatie werd duidelijk dat:

- de directeuren van de twee fusiepartners elkaar maar ten dele kenden en dat er vooroordelen over en weer bestonden.
- de directeuren (top 100) en de RvB toe waren aan een intensiever onderling gesprek.
- praten over wat er 'echt' aan de hand was prioriteit had boven interessante sprekers van buiten.
- de RvB 'gewoon' wilde deelnemen.

De ingestelde programmacommissie heeft toen gekozen voor vijf gemengd samengestelde (uit beide fusiepartners, op twee hiërarchische niveaus) werkconferenties met elk vijftientig deelnemers.

In dit geval waren de werkconferenties een soort 'aangeklede' OS-conferenties. Bij de start wilde men extra energie stoppen in de onderlinge kennismaking. Een kort organisatiespel zou moeten helpen om een gemeenschappelijke taal over kansen en bedreigingen bij fusies te creëren.

De uitvoering

Het workshopprogramma 'het Concern' zag er als volgt uit.

Dag 1 (vanaf 13.00 uur)

- *Broodjes.*
- *Kennismaking:* stel een collega uit het andere huis voor, ook al zie je hem vandaag voor het eerst.
- *Organisatiespel/fusiespel.* Thema: tussen organisatie onderdelen speelt altijd het idee dat 'wij' beter zijn dan 'zij'. Daarnaast speelt het thema Vertrouwen - Wantrouwen altijd een belangrijke rol. Dat moet creatief gemanaged worden, daarvoor heb je managers.

Dag 2

- Open Space
 - o *Uitleg* (20 minuten). onder andere: Wet van twee voeten, randfiguren en toeristen, op is op.
 - o *Markt* (30 minuten). Onder andere: uit het hart, stap naar voren, mijn naam IS...
 - o *Gespreksronden.* Drie à vier rondes van 90 minuten, vier parallel sessies.
 - o *Plenaire.* Het avondnieuws.

Dag 3 (tot 12.30 uur)

- *Plenair*: reflectie.
 - o Wat waren voor de sessieleiders de verrassingen van iedere sessie, wat gaf een kick?
 - o Wat waren rode draden die door de sessies heenliepen?
 - o Is er gisteren een belangrijk thema niet aan de orde gekomen?
- *in kleine groepen en plenair*: conclusies.
 - o Wat zouden jullie doen als je in de schoenen van de RvB stond?
 - o Welke drie korte termijnbesluiten zou je nemen en welke drie lange termijnacties zou je in gang zetten?
 - o Wat ga je zelf doen? Wat binnen 24 uur en wat binnen een paar weken?
- *Rondvraag*: laatste reacties.
- *Einde*.

De nabespreking en de afronding:

de belangrijkste resultaten die de vijf werkconferenties hebben opgeleverd, zijn:

- veel gesprekken die alle de moeite waard waren;
- meer invulling van de strategie en meer draagvlak hiervoor;
- verheldering van zorgen rond de nieuwe structuur;
- meer helderheid over de toekomstige rol 'van de staven binnen het concern;
- toetsing van stereotype beelden over en weer, meer genuanceerde beeld vorming;
- initiatieven voor verdere persoonlijke en zakelijke kennismaking;
- versterking van de informele organisatie;
- meer energie gericht op de toekomst.

Een werkconferentie kan een goede impuls zijn in organisatorische veranderingsprocessen. Bij 'het Concern' hielp het om een andere toon te zetten. Ook met de volgende managementlaag is een vergelijkbaar proces met Open Space van start gegaan. .

8. Conclusie

Open Space is een bijzondere manier van werken met een open structuur en wordt gekenmerkt door veel initiatief en actie aan de kant van de deelnemers. OS leidt tot een 'vrijhandelsmarkt', voor ideeën, ervaringen, opvattingen en initiatieven.

Het 'geheim' van OS zit in een viertal kenmerken, die voor een 'positieve verstoring' van de gang van zaken in een organisatie zorgen:

- praten met elkaar over thema's die je echt ter harte gaan;
- vrijheid om te komen als het je interesseert en om te gaan als je weg wilt; - gedeeld leiderschap zelfsturing;
- 'het hele systeem', of 'de kritische massa' in de organisatie zit bij elkaar.

Literatuur

- Owen, H., *Open Space Technology*, Abbott Publishing, Potomac, Maryland, 1992.
- Peters, T., *The pursuit of Wow!*, Vintage Books, New York, 1994.

2006: Zie ook de informatie over Open Space en vergelijkbare modellen op www.chrisribbius.nl.