

**‘De bottom-up benadering werkt als het management zich kwetsbaar durft op te stellen en bereid is om te luisteren.’**

# ONTREGELAARS OVER DE VLOER

58

**Mentoren zitten naast elkaar autootje te spelen met een feesthoedje op en provoceren elkaar. Reclasseringsmedewerkers krijgen camera's op de gangen omdat een ruimtelijk kunstenaar dat bedacht heeft. Universiteitsmedewerkers komen naar een bijeenkomst en merken dat zij de agenda zelf moeten invullen. Organisaties die de zaak binnenshuis flink willen opschudden, hebben de professionele 'ontregelaars' voor het uitkiezen. Werkt het en wat levert het op?**

**E**en roltrap met daarnaast een trap, de bekende aanblik van de toegang tot menig metrostation. Bijna iedereen pakt de roltrap. Bij het metrostation Odenplan in het Zweedse Stockholm werd de trap 's nachts omgebouwd tot een megapiano met treden als toetsen die echt geluid maakten als je er op stapte. Mensen reageerden verwonderd, liepen meerdere keren op en neer en begonnen samen complete deuntjes te produceren. Opeens namen veel meer mensen de trap in plaats van passief op de roltrap te staan. Verras mensen en zij stappen uit hun vaste patronen, luidde het idee achter deze actie. Het initiatief kwam van de website The Funtheory.com, wat weer een initiatief is van Volkswagen in Zweden. Het filmpje van de pianotrap werd een hit op YouTube en het idee kreeg vervolg in diverse andere steden.

Ontregelen in combinatie met humor vormt ook de basis van de sessies en workshops provocatief motiveren van de Nijmeegse coach Eric Hendriks en collega Niels Tekke. Ze hebben daarnaast Provokido ontwikkeld, een spel waarmee professionele begeleiders van leer- en veranderingsprocessen improductieve patronen in organisaties

te lijf gaan. 'Humor en uitdaging zijn belangrijk om knellende denk- en gedragspatronen eindelijk eens te doorbreken en mensen anders naar zichzelf en hun organisatie te laten kijken', stelt Hendriks. 'We schudden de kussens stevig op, mensen gaan soms compleet in de war naar buiten. Maar bij provocatief coachen gaan humor en uitdaging altijd hand in hand met een houding van betrokkenheid, warmte en waardering. Mensen voelen dat we aan hun kant staan en het goed met hen bedoelen.' De coach plaagt, irriteert en zegt wat hij denkt. Maar altijd met een twinkeling in de ogen en een glimlach rond de lippen, verduidelijkt Hendriks. Met als resultaat dat mensen uiteindelijk altijd een reactie gaan vertonen op de provocaties. 'Ze beginnen te protesteren van "ik ben niet zo hopeloos als je zegt" of "zo makkelijk laat ik niet over me heenlopen". Dat verzet maakt ze sterker en weerbaarder in hun werk.'

## CHAUFFEUR MET FEESTHOEDJE

Dat provoceren en overdrijven is ook wat Hendriks en Tekke mensen in tweetallen laten doen tijdens hun zogenaamde off-the-road workshop. De deelnemers zitten →





De provocatieve coach komt met absurde oplossingen, werkt niet mee of zelfs actief tegen; alles om de ander zelf in beweging te laten komen.

# Provocatief coachen

De Amerikaanse therapeut Frank Farrelly ontwikkelde het provocatief coachen. Hij had het op een gegeven moment helemaal gehad met de reguliere manier van werken. Hij kreeg continu mensen in zijn praktijk met weinig eigenwaarde en bleef maar braaf 'houd van jezelf' zeggen. Op een dag besloot hij met de cliënten mee te gaan praten. 'Ja, ik kan me voorstellen dat je baas af wil van zo'n saai, weinig flexibel persoon als jij.'

Prompt begonnen zijn cliënten heftig te protesteren en tegen te sputteren dat ze ook echt wel hun goede kanten hadden. Ze vertelden Farrelly steeds stelliger wat ze gingen veranderen.

De provocatief coach heeft allerlei pijlen op zijn boog: hij prikkelt, overdrijft, vergroot zaken uit, speelt de getergde coach ('denk je dat ik hier voor mijn lol zit'), begint ineens ongeneerd over zichzelf te vertellen, eist

dat die cliënt nu toch echt eens met een amusant probleem komt, gaat hem uitgebreid nadoen, zegt dat de huidige toestand toch veel voordelen heeft en bedenkt absurde oplossingen.

60

naast elkaar op een stoel alsof ze samen in een auto rijden. De chauffeur (met een fictief stuur in handen én een feesthoedje op, want dan durft iemand meteen meer) vertelt waar hij steeds weer tegenaan loopt. Zijn passagier gaat hem uitdagen tot op het bot. 'Oké, leuk dat je me dit vertelt, maar wat is nu eigenlijk je echte probleem?' Het levert een zaal op vol kabaal, gelach, beweging en hier en daar wat gemor van 'moet dat nou'.

'We wilden onze mentoren laten proeven aan een dwarse manier van denken en werken', zegt Mia Schoffelen van School's cool Nijmegen, een organisatie die kwetsbare kinderen begeleidt bij de overgang van de basisschool naar de middelbare school. De begeleiders lopen over van warmte en begrip. Dat moet vooral zo blijven, stelt Schoffelen, maar af en toe kan een iets pittiger aanpak of opmerking een impasse doorbreken en de ander activeren. Vandaar de workshop bij Hendriks en Tekke. 'De mentorcoaches kunnen deze aanpak inzetten bij het begeleiden van hun mentoren. En het helpt de mentoren op sommige momenten als ze iets los willen wroeten bij hun mentorkinderen. Het kan goed werken om een puber met humor te benaderen, dat relativeert bij emotionele uitschieters. Het heeft iets vrolijks en maakt problemen minder zwaar.' Tijdens de off-the-road workshop merkte Schoffelen zelf hoe voorzichtig ze met haar 'chauffeur' omging. 'Misschien vindt hij het wel vervelend

als ik hem provoceer, dacht ik. Maar dat wilde hij juist graag om verder te komen. Vooral het bedenken van allerlei rare, onverwachte oplossingen voor zijn probleem vond ik leuk. Zo'n probleem bestaat dan nog wel, maar hij kijkt er met totaal andere ogen naar.'

## OP DE REM TRAPPEN

'Deelnemers creëren samen een andere werkelijkheid, één die vaak meer ruimte en opties biedt dan het vastgeroeste denken van daarvoor. De oprechte betrokkenheid van de 'meerrijder' en de humor zorgen ervoor dat mensen zich veel meer openen voor de andere boodschap', stelt Hendriks. 'Niemand vergeet het absurde, overdreven betoog van zijn collega: "Die onzekerheid van jou, da's toch prachtig! Je bent gewoon een heel sociaal mens. Hiermee geef je collega's alle ruimte om carrière te maken. Ik stel voor dat je vanaf nu in vergaderingen helemaal je mond houdt." Omdat de benadering afwijkt van wat mensen verwachten, blijft de ervaring goed hangen. De fysieke handelingen – op de rem trappen, gevecht om het stuur – helpen daarbij. Wat iemand letterlijk aan den lijve heeft ondervonden, beklijft beter. Tijdens de workshop werken mensen bovendien vaak voor het eerst op een heel andere manier samen en ontstaat er een directer en opener contact. Als ze elkaar weer tegenkomen, delen ze een unieke ervaring.'

'OMDAT DE BENADERING AFWIJKT VAN  
WAT MENSEN VERWACHTEN, BLIJFT DE  
ERVARING GOED HANGEN'

Tussendoor maar vooral achteraf koppelen de coaches de theorie aan de ervaringen van de deelnemers. 'Natuurlijk ervaren sommigen weerstand tegen deze aanpak. De groep, de hoge fun-factor en de stimulerende en veilige sfeer geven echter het zetje om mee te doen en pas later de ratio achter de methode te horen. Dan kunnen er opeens wel grensverleggende oplossingen voor allang bestaande problemen bedacht worden.' Door de snelle provocaties gaan mensen primair reageren en zeggen wat er écht aan de hand is. Daar moet het management wel zin in hebben. En mensen gaan na afloop

natuurlijk experimenteren met de nieuwe technieken. 'Het is goed om ruimte te scheppen om te kunnen leren, fouten te maken, feedback te krijgen en het opnieuw te doen. Liefst als onderdeel van een groter veranderingsproces.'

BIJZONDERE ENERGIE

Roxane van Acker, regiomanager van Reclassering Nederland in Amsterdam, kwam via het Cobra Museum terecht bij Art Partner. Deze organisatie in Amstelveen koppelt jonge kunstenaars aan bedrijven en instellingen, →

61

Off-the-road workshop.  
De deelnemers zitten  
naast elkaar op een  
stoel alsof ze samen in  
een auto rijden.



'HET IS GOED DAT HET MANAGEMENT  
VAN EEN ORGANISATIE MENSEN  
STIMULEERT OM ANDERS TE GAAN  
KIJKEN NAAR HUN WERK'

62

doorgaans voor een maand of negen. Van Acker: 'Na een recente verbouwing wilde ik niet zomaar weer de kunst van de Kunstuitleen terughangen. Door kunst en kunstenaars binnen te halen, breng je een bijzondere energie het gebouw binnen. Het kan verrassen en wakker schudden.'

Doel van de koppelingen van Art Partner is juist om iets in beweging te brengen, een verandering in te zetten of bijvoorbeeld gezamenlijke waarden te onderzoeken. Oprichter en partner Sandra Boer: 'Van een communicatiebureau weet je ongeveer wat je kunt verwachten. Wij weten echter nooit van tevoren wat een kunstenaar gaat doen. De kunstenaar reageert op wat hij ziet en meemaakt. Dat is spannend voor alle partijen.' Een bedrijfsvloer is voor een kunstenaar geen logische plek om te zijn, hij gaat eerst op zoek naar de logica en de systemen in deze voor hem 'chaotische' wereld, benadrukt Boer. 'Hij brengt dus niet zozeer zelf chaos en wanorde mee, maar zal zoeken naar verbinding. Een goede kunstenaar heeft daarnaast geleerd te kijken en te onderzoeken en kan die indrukken vertalen naar beeld en een bijzonder proces.' Als start selecteert Art Partner drie kunstenaars aan de hand van de vraag van een organisatie. De organisatie kiest en dan is het een kwestie van vertrouwen en loslaten. Boer: 'Wij scheppen een bedding via de procesbegeleiding. Dat geeft ruimte voor de kunstenaar om aan het werk te gaan.'

#### CAMERA'S

De kunstcommissie van Reclassering Nederland koos vrijwel unaniem voor ruimtelijk kunstenaar Maze de Boer, in 2009 genomineerd voor de prestigieuze Prix de Rome. Hij maakt de toeschouwers veelvuldig zelf onderwerp van zijn werk. Van Acker: 'Bij Maze de Boer was het onduidelijk wat we zouden kunnen verwachten. "Hiermee loop je

het grootste risico", zei ook Art Partner. Maar ik vond het niet erg om het niet in de hand te hebben. Ik wilde iets spannends laten ontstaan en mensen in beweging zetten. Dat zou met Maze eerder gebeuren dan met een fotograaf of schilder.'

En dat zou ook blijken. Maze de Boer verdiepte zich in de medewerkers en zat bij taakstraf- en toezichtgesprekken. Zijn beeld van de reclassering veranderde sterk. 'Vooral de enorme diversiteit aan werkzaamheden en delinquenten viel me op. De toezichtgesprekken zijn heel open. De zaken worden klip en klaar op tafel gelegd en er wordt gezocht naar oplossingen.' Maar die binnenkant van de reclassering is niet altijd zichtbaar en daarom bedacht hij zijn werk 'Reclassering in Beeld' over zien, kijken en bekeken worden. Niet alleen op het dak maar ook op elke gang en in de wachtruimte van het gebouw kwam een monitor met live beelden – vaag weliswaar – zodat medewerkers en bezoekers van andere afdelingen elkaar kunnen zien. Iedereen is dus elke dag aanwezig in het kunstwerk. Maze de Boer wil op die manier het belang benadrukken van onderlinge verbondenheid tussen afdelingen die vrij gescheiden van elkaar functioneren. En tevens laten voelen wat de delictpleger voelt. Maar wat de kunstcommissie prachtig vond, bleek heftige reacties op te roepen in de organisatie. 'Medewerkers voelden zich niet meer veilig met de beelden van de kantoororganen zichtbaar in de wachtruimte. Onder de delinquenten zijn immers ook mensen met psychosen of schizofrenie.'

#### ANDERE INTENSITEIT

Nu zijn in de wachtruimte alleen nog beelden van de camera op het dak te zien. Roxane van Acker zou het echter zo weer op dezelfde manier doen. 'Die discussie past bij het streven om dingen los te maken, patronen te doorbreken en verbindingen te leggen. Niet iedereen kan



De enveloppensessie van Heidi Linck bij Theodoor Gilissen Bankiers

even enthousiast zijn over bepaalde kunst. Maar het is goed dat het management van een organisatie mensen stimuleert om anders te gaan kijken naar hun werk en één van de manieren om dat te doen is met kunst.' Ze zegt mede door het project zelf opnieuw te hebben ervaren hoe complex het werk van Reclassering Nederland is. 'Ik heb bewondering voor de vasthoudendheid waarmee mensen hier aan het werk zijn voor de onderkant van de samenleving. Ik wil nog wel eens een kunstproject doen, maar dan misschien met het accent op wat vrolijkjes.'

Art Partner initieert dit soort koppelingen inmiddels bijna vijf jaar. 'We hebben een groot potentieel aan hoog opgeleide kunstenaars in Nederland. Mensen die gewend zijn kritisch te kijken en te denken en die de confrontatie

niet schuwen', vindt Sandra Boer. 'Het is goed om die creativiteit te benutten.' De eerste klanten waren vaak bedrijven die al een kunstcollectie hadden. 'Maar onze projecten vragen een volstrekt andere manier van werken, een andere schaal van betrokkenheid', zegt ze. 'Dit is geen adviseur die je per uur betaalt of een kunstwerk dat je koopt in een galerie. Dit gaat over een gezamenlijk proces met een andere intensiteit. Bovendien werkt de kunstenaar aan een vraag die voortkomt uit de organisatie zelf. Daarmee ontstaat een gelijkwaardige relatie tussen kunstenaar en bedrijf. De kunstenaar heeft immers ook iets te halen.' Om nog een mooi voorbeeld te noemen: in samenwerking met Kunstenaars&Co (nu stichting Cultuur en Ondernemen) initieerde Art Partner interviews tussen twaalf kunstenaars en zo'n vijftig opinieleiders uit de financiële sector over het begrip vertrouwen. Als uitvloeisel kon kunstenaar Heidi Linck negen maanden aan de slag bij Theodoor Gilissen Bankiers om dat begrip vertrouwen te bespreken, te toetsen en inhoud te geven. Ze gaf haar belangrijkste observaties terug in de zogenaamde 'enveloppensessie'. Eerst met directie en later met medewerkers daagde ze iedereen uit een observatie voor te lezen en een reactie te geven.

#### KOFFIEPAUZES

De medewerkers van de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) die onlangs uitgenodigd waren om mee te denken over de strategie van de instelling voor de →

## Open Space

Bij een Open Space-bijeenkomst (meestal één tot drie dagen) ligt het thema vast, maar de deelnemers stellen zelf de agenda op: zij maken samen uit waarover gesproken gaat worden en dat maakt ze ook zelf verantwoordelijk voor het succes van en voor hun eigen plezier in de bijeenkomst. Het staat of valt met hun inbreng en betrokkenheid. Er gelden vier principes:

- 1 De deelnemers zijn de juiste personen. Wie er is, vindt het thema blijkaar belangrijk genoeg om er tijd en energie in te steken.
- 2 Wat er gebeurt, is het enige wat kan gebeuren. Het gaat om het hier en nu en om wat er nu aan de orde is.
- 3 Het begint wanneer het begint. Inspiratie, creativiteit en verbondenheid zijn belangrijker dan een strak schema.
- 4 Als het voorbij is, is het voorbij. Als een deelsessie na een kwartier rond is, is het goed. Duurt het langer dan afgesproken, ga dan door.

En er is één wet, de Wet van de Twee Voeten: wie niets leert of zelf niets bij kan dragen, is verplicht naar een productiever gesprek te gaan.

'SNEL WAT VOORAF BEDACHTTE PUNTEN OP  
EEN FLIP-OVER KRABBELLEN EN DAAROVER  
IN EEN KRING PRATEN, IS NOG GEEN  
OPEN SPACE'

64

komende tien jaar, werden weer op een andere manier verrast. Ze verwachtten een als immer gestructureerd programma, maar belandden in een Open Space-bijeenkomst met Carla Vliex van adviesbureau Twynstra Gudde als facilitator. Er is dan geen agenda vooraf: de deelnemers zitten bij de start in een grote kring en schrijven de gewenste thema's en kwesties op de bekende flip-over. Om elk onderwerp groeperen zich meer of minder mensen die met elkaar het gesprek aangaan. Dat proces herhaalt zich een paar keer volgens enkele principes en wetten (zie kader). De Amerikaan Harrison Owen beschreef deze methode al in de jaren tachtig als alternatief voor de standaardconferentie. Want deelnemers daaraan bespreken de werkelijk belangrijke onderwerpen vooral tijdens de koffiepauzes met mensen die hun enthousiasme delen, had hij geconstateerd.

Vliex hoorde tien jaar geleden bij toeval van het concept, bestelde meteen alle boeken erover en reisde af naar Australië om zelf als deelnemer een bijeenkomst met Harrison Owen mee te maken. Ze ziet zich als zuiver in de leer en heeft inmiddels een stuk of zeventig keer een Open Space-bijeenkomst geleid. 'Deze methode is anders dan anders en doet recht aan professionals in een organisatie. Ze kunnen vrijelijk met elkaar praten over onderwerpen die hen na aan het hart liggen. Zonder dat een baas van bovenaf zegt van: zo doen we het en luister naar me want ik heb hier verstand van. Het is een onconventionele methode en tegelijkertijd is hij van alle tijden. Neem een etnische groep als de Aboriginals. Er speelt iets, mensen gaan in een cirkel zitten en spreken zich uit.'

#### GEDOE REDUCEREN

Inmiddels zijn er duizenden getrainde facilitators over de hele wereld. Ook in Nederland is de methode de laatste jaren populair geworden. Zo populair dat Vliex soms

vreest voor de ongebreidelde toepassing ervan. 'Je ziet veel variaties. Maar snel wat vooraf bedachte punten op een flip-over krabbelen en daarover in een kring praten, is nog geen Open Space.' De aanpak werkt volgens haar vooral bij complexe vraagstukken waarbij veel mensen betrokken zijn en waarop niet zomaar eenduidige antwoorden te geven zijn. Daar waar werkelijk vernieuwende oplossingen nodig zijn en draagvlak gecreëerd moet worden. 'Organisaties willen een stap zetten, maar er is veel gedoe. Managers hebben haast automatisch de behoefte om dat gedoe te reduceren. Maar dat kan niemand in zijn eentje van bovenaf, want het gedoe is niet te overzien. Dus geef ruimte aan de diversiteit van meningen en observaties.'

Bij de TU/e lag een 'houtschoolschets' met vele ideeën welke kant het in de komende tien jaar op zou kunnen gaan met het onderzoek, het onderwijs en de zogenaamde kennisvalorisatie (het 'te gelde maken' van kennis).



De Open Space-bijeenkomst bij TU/e. De eerste twee, drie reacties uit de zaal kwamen vrij makkelijk.

'MENSEN ZIJN PER DEFINITIE BETROKKEN.  
IK HEB NOG NOOIT MEEGEMAAKT DAT  
NIEMAND IETS WIL INBRENGEN'

Is dit het nu, wat mist eraan? Reageer er maar op. Vliex: 'Ik kijk dan eerst of zo'n nota in beton is gegoten of dat het management zelf ook nog aan het zoeken is. Wil je iets verkopen of durf je echt de dialoog aan te gaan? Daarom wil ik van te voren altijd de eindverantwoordelijken spreken en weten of er daadwerkelijk ruimte is voor de ideeën van de deelnemers.'

#### SPANNEND MOMENT

Arno Peels, bestuursvoorzitter van de Eindhovense universiteit, erkent zijn aanvankelijke aarzeling over de Open Space-methode. 'Is dit niet te risicovol? Past deze wat speelse opzet bij onze gedegen academische wereld?

Komen de mensen wel naar voren?' De eerste twee, drie reacties uit de zaal kwamen vrij makkelijk: die mensen zaten te wachten tot ze wat mochten roepen. Toen viel het een tijdje stil. 'Vervolgens kwam er echter zo veel energie los, dat het me werkelijk verbaasde. →





'HET IS SPANNEND OM ZO'N BIJEENKOMST  
UIT HANDEN TE GEVEN, JE WEET NIET  
WAT ER GAAT GEBEUREN'

66

Mensen moesten eerder afgeremd dan gestimuleerd worden.' Peels kijkt er louter positief op terug. 'Het ruwe concept voor ons strategisch plan is mede dankzij die bijeenkomst breed besproken. Nu is het tijd om te kijken wat we met alle reacties doen. Deze bottom-up benadering werkt als het management zich kwetsbaar durft op te stellen en bereid is om te luisteren.'

Als de voorbereiding goed is geweest, stapt Carla Vliex redelijk onbekommerd de zaal in. Ze weet niet wat eruit komt, maar ze weet wel dat de methode altijd werkt. 'Ik heb dit in Japan, Amerika, Servië en elders gedaan en gezien. Natuurlijk is het altijd een spannend moment: wie is de eerste met een onderwerp? Maar altijd komt er iemand, want mensen zijn per definitie betrokken. Ik heb nog nooit meegemaakt, dat niemand iets wil inbrengen. En als er niemand komt, dan heeft het management een thema gekozen dat niemand interesseert. Dat is dan ook helder.'

Deelnemers weten meestal niet van te voren wat hen te wachten staat. Een kleine groep mensen haakt daarom

af. Die zijn niet gewend om initiatieven te nemen of mop-pen dat er niets geregeld is. Carla Vliex: 'Ik verleid ze om die onvrede op de agenda te zetten. Ik heb een keer mensen van de vakbond zien weglopen. Hun agendapunten vonden geen gehoor en daar werden ze heel boos over. Dat is confronterend, maar wat er gebeurt, dat gebeurt. Als facilitators dempen we zoiets niet, we grijpen niet in, want het kan belangrijk zijn in het proces.'

#### TWITTER EN LINKEDIN

Corine Jansen, communitymanager Zorg 2.0 bij het Universitair Medisch Centrum St. Radboud in Nijmegen, maakte als opdrachtgever en deelnemer een Open Space-bijeenkomst mee. Gespreksleider/journalist Piet-Hein Peeters was facilitator. 'Wij geloven in veranderingen in de zorg en willen dat onze stakeholders vooral zelf aangeven hoe die zorg van de toekomst eruit moet zien. Daar passen diverse communicatiemethoden bij.' Het ziekenhuis riep via social media als Twitter en LinkedIn patiënten, verzekeraars en professionals in de zorg op om aan →

## Kunstenaars van Art Partner

Zowel profit als not-for-profit organisaties kunnen via Art Partner gekoppeld worden aan talentvolle jonge kunstenaars. Art Partner peilt wat de organisatie wil en hoe samenwerking met een kunstenaar meerwaarde zou kunnen hebben. Vervolgens worden

drie kunstenaars geselecteerd – uit het bestand van zo'n dertig tot veertig – die goed met de voorliggende vraag uit de voeten kunnen. De organisatie kiest met wie ze in zee gaat. De kunstenaar doet onderzoek, praat met medewerkers en observeert voordat

hij tot een aanpak komt. Art Partner draagt zorg voor begeleiding van het proces en schept zo ruimte voor kunstenaar en organisatie om echt nieuwe wegen in te slaan.



Om elk onderwerp groeperen zich meer of minder mensen die met elkaar het gesprek aangaan.



Er is bij Open Space geen agenda vooraf: de deelnemers zitten bij de start bijvoorbeeld in een grote kring en schrijven de gewenste thema's en kwesties op de bekende flip-over.

DE OPEN SPACE-AANPAK WERKT,  
 OORDEELT JANSEN. 'DAT GELDT ZEKER  
 IN DE ZORG, WAAR DE BETROKKENHEID  
 EN DE WIL OM MEE TE DENKEN STERK IS'

68

de Open Space-bijeenkomst mee te doen. Er kwamen zo'n honderd deelnemers op af, ook mensen die normaal niet zo snel naar congressen gaan. 'Het is spannend om zo'n bijeenkomst uit handen te geven, je weet niet wat er gaat gebeuren. Wie weet zou er helemaal niets gaan gebeuren.' Maar de methode was nog niet uitgelegd of de eersten vlogen haast op de flip-overs af en schreven onderwerpen op. Soms ging het in de groepen ook over zaken die niet zo veel met zorg 2.0 – de andere manieren van communicatie tussen patiënt en arts – te maken hadden. 'Alle zieken moeten een buddy krijgen', 'Hoe financier je innovaties in de zorg?', dat soort thema's. Jansen: 'Aan het eind hebben we nog een pecha kucha gedaan, ook zo'n dynamische manier van communiceren. Tien mensen presenteerden een verhaal aan de hand van steeds twintig sheets, waarbij ze aan elke sheet precies twintig seconden konden wijden. We kregen veel complimenten na afloop omdat het zo anders was dan een regulier congres. "Ik ga naar huis en barst van de energie", hoorde ik iemand zeggen." De Open Space-aanpak werkt, oordeelt Jansen. 'Dat geldt zeker in de zorg, waar de betrokkenheid en de wil om mee te denken sterk is.'

#### BUITENSPEL

De drie voorbeelden van methoden om een organisatie op te schudden, hebben met elkaar gemeen dat ze niet werken als het management zelf buitenspel wenst te blijven of de uitkomst stevig in de hand wil hebben. Carla Vliex zou nooit een Open Space-bijeenkomst opzetten als de top ervan overtuigd is dat ze de oplossing al heeft. Het management moet openstaan voor wat er gezegd wordt en de uitkomsten serieus nemen. Ze vertelt over

een sessie waarbij de medewerkers de leiding glashelder maakten dat ze niet verder konden omdat er geen duidelijke besluiten werden genomen in de organisatie. 'Twee topmanagers zagen in dat de medewerkers gelijk hadden, twee voelden zich niet aangesproken en haalden hun schouders op. Het is belangrijk om dan te benadrukken dat het om het vraagstuk gaat en niet om de personen. Als we voor zo'n Open Space-aanpak kiezen, is het vaak ook onderdeel van een grotere veranderopdracht.'

'Als de top zo'n project met een kunstenaar niet wil, heeft het geen zin', beaamt Sandra Boer van Art Partner. 'Het vraagt veel lef. Dit moet van bovenaf gedragen worden, omdat het anders onderin stolt.' Ook een off-the-road workshop provocatief motiveren moet niet gezien worden als een lollig teamuitje zonder enige link met de organisatiedoelen. Eric Hendriks: 'Zet het in als je mensen wilt laten kennismaken met een andere manier van omgaan met elkaar of met klanten en als je ze wilt leren het aapje op de juiste schouder te krijgen. Doe het als je creativiteit wilt stimuleren of mensen wilt stimuleren om elkaar meer uit te dagen. Zit dat er niet achter, ga dan gewoon gezellig bowlen met z'n allen!' □