

# Experimenteren met Pleinen

In de Gemeente Utrecht worden sinds ruim een jaar ‘Pleinen’ georganiseerd rondom taaie vraagstukken. Wat zijn Pleinen precies? En hoe dragen ze bij aan de organisatievernieuwing? In dit artikel doe ik verslag van vier maanden actieonderzoek naar Pleinen.

Joeri Kabalt

De Gemeente Utrecht is nu ruim een jaar aan het experimenteren met het concept ‘Pleinen’ als instrument voor organisatievernieuwing. Het doel van dit instrument is om op een andere manier in gesprek te zijn en samen te werken met de stad. In een Plein gaat het dan ook niet alleen om de inhoud van een vraagstuk, maar wordt ook expliciet aandacht besteed aan de kwaliteit van de interactie en wat er speelt in de ‘onderstroom’. Wanneer een collega in zijn (of haar) werk te maken heeft met een taai en lastig vraagstuk, kan hij (of zij) een Plein aanvragen. Samen met een collega die is opgeleid als ‘Pleinbegeleider’ kijkt hij vervolgens wat er nodig is om tot een doorbraak te komen in het vraagstuk: wie zijn er allemaal bij het vraagstuk betrokken? Wat speelt er in de ‘onderstroom’ van het vraagstuk? Welke vormen gaan helpen om tot een doorbraak te komen? Het daadwerkelijke Plein is een bijeenkomst van een uur of vier, waarin een groot aantal betrokkenen met elkaar in gesprek gaat over het vraagstuk.

In september 2013 werd ik, auteur van dit artikel, gevraagd om een actieonderzoek te doen naar de Pleinen. Initiatiefnemers Nelleke Metselaar en Hans van Soelen van het Programma Organizevernieuwing hadden het gevoel dat ze met de Pleinen iets bijzonders te pakken hadden en waren nieuwsgierig naar wat dit dan was. Ook ik was geïntrigeerd door de Pleinen; als potentieel instrument dat organisatieverandering mogelijk maakt en tegelijkertijd helpt bij het vormgeven van de nieuwe rol van de lokale overheid als ‘facilitator’ van maatschappelijke verandering. Wat maakt de Pleinen nu zo bijzonder? Wat zijn motivaties om met Pleinen aan de slag te gaan en wat is de toegevoegde waarde ervan voor de organisatiepraktijk? In dit artikel buig ik me over deze vragen door verslag te doen van vier maanden onderzoek naar de Pleinen.

## Wat is een Plein?

‘Wat is een Plein nou eigenlijk?’, werd me gedurende mijn aanwezigheid bij de Gemeente regelmatig gevraagd. Met andere woorden: wat *maakt* een Plein nu een Plein? En een daarmee samenhangende vraag die voor velen speelde: wanneer is iets wel een Plein en wanneer niet? En welke vraagstukken zijn dan ‘geschikt’ om een Plein over te organiseren? In de veelheid van gesprekken over en ontmoetingen rondom de Pleinen, begon ik een aantal opvattingen over de Pleinen vaker terug te horen. De opvattingen zijn in te delen in vier categorieën:

1. Pleinen als manier om te komen tot een doorbraak in een taai vraagstuk;
2. Pleinen als plek om te oefenen met ‘het goede gesprek’;
3. Pleinen als manier om een vraagstuk op de agenda te zetten;
4. Pleinen als een van de vele initiatieven van bovenaf.

Dit zijn als het ware verschillende betekenissen die mensen geven aan het relatief open begrip ‘Plein’. De eerste drie betekenissen die aan Pleinen worden gegeven, kunnen ook worden gezien als een motivatie of drijfveer om überhaupt met de Pleinen aan de slag te gaan - en de vierde wellicht om dit niet te doen. Bij sommige mensen zijn alle drie de motivaties aanwezig, terwijl bij anderen één motivatie duidelijk dominant is. Hieronder maak ik, omwille van de leesbaarheid en theoretische duiding, een onderscheid tussen deze drie motivaties. Bij elk van de drie motivaties schets ik kort wat deze inhoudt, en wat ik hierover gezien en gehoord heb in de praktijk. Vervolgens reflecteer ik hierop vanuit de theorie.

## 1. Een doorbraak in een taai vraagstuk

De eerste motivatie om met Pleinen aan de slag te gaan, is om een stap verder te komen met een inhoudelijk vraagstuk, hier een doorbraak in te forceren of het zelfs op te lossen. De meerderheid van de Pleinen gaat over vraagstukken waar meerdere partijen en/of afdelingen bij betrokken zijn. Deze taai en complexe vraagstukken vragen volgens betrokkenen om een aanpak waarbij deze verschillende partijen bij elkaar komen om vanuit verschillende invalshoeken aan het vraagstuk te werken.

### In de praktijk

Meerdere mensen geven aan dat het fysiek bij elkaar brengen van mensen met verschillende achtergronden en perspectieven rondom een inhoudelijk vraagstuk, over bestaande grenzen heen, een van de grootste verworvenheden van de Pleinen is. In de woorden van een van de Pleinbegeleiders: *'Het is een instrument dat mensen dwingt om over de schutting van het eigen werk te kijken.'*

Deze ontmoeting is in zichzelf al zo bijzonder, dat dit een Plein in de ogen van deelnemers waardevol en vernieuwend maakt. Een aantal deelnemers aan het Plein 'Dichterswijk verdicht' gaf bijvoorbeeld aan dat het Plein hielp om 'de blik te verruimen' en eens te horen hoe 'andere mensen ermee omgaan'. Of zoals een van de deelnemers zei: *'We zijn gewend om vanuit ons eigen aandachtsveld te werken en niet samen.'* Of zoals een vraagstukeigenaar van het Plein 'Ogen en Oren van de stad' het verwoordt: *'Eigenlijk zou je dat veel vaker moeten doen, om dingen uit te wisselen. Er zijn toch heel veel verschillende beelden. Het is pure winst dat je met elkaar in gesprek raakt. Geïnspireerd raakt. Verbaasd raakt.'*

Een neveneffect van het bij elkaar komen rondom de inhoud is dat mensen elkaar en elkaars perspectief leren kennen, wat op zichzelf al een waardevolle interventie is. Opvallend is dat - alhoewel mensen stevast vanuit de inhoud van het vraagstuk en de inhoud van de verschillende perspectieven redeneren - zij zich vooral de energie van het werken vanuit verschillende perspectieven herinneren, en niet de inhoud van het-gene dat besproken is op het Plein. Wel vragen meerdere mensen zich af wat er na een Plein gebeurt en hoe het na het Plein verdergaat met het vraagstuk: *'Ik vond het wel echt jammer dat ik geen idee heb hoe het met het project, dat ging over een concrete vraag van bewoners, staat. Dus ik denk dat terugrapporteren ook onderdeel moet zijn van het Plein.'*

### Reflectie vanuit de theorie

Verdonschot (2009) onderscheidt in haar promotieonderzoek naar innovatie elf ontwerpprincipes die innovatie en vernieuwing stimuleren. Een van die principes is het maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid, door expliciet mensen met een andere achtergrond of uit een ander vakgebied uit te

## Initiatiefnemer Nelleke Metselaar over het concept 'Pleinen'



Nelleke Metselaar

*Hoe is het idee van de Pleinen ontstaan?*

'Als lokale overheid moeten we steeds meer regisseren dan zelf bepalen, steeds meer faciliteren dan zelf uitvoeren. Dat vraagt om sterkere samenwerking met de stad. Dat is een lastige opgave voor een organisatie waar de meeste mensen gewend zijn om zorgvuldig en volgens vaste procedures te werken. De Pleinen zijn in feite ontstaan uit de behoefte aan een experimenteerplek om die nieuwe vormen van samenwerking te vinden.'

*Dat klinkt mooi, maar hoe ziet dat er dan uit? Hoe zijn jullie begonnen?*

'Omdat er sterke behoefte was aan het oplossen van een aantal vraagstukken die maar steeds tussen wal en schip vielen, zijn we de Pleinen begonnen als bijeenkomsten rond een vraagstuk dat we met elkaar probeerden een stap verder te helpen. Medewerkers, directie en bestuur konden issues aanmelden, waarna we op zoek gingen naar mensen die we nodig hadden voor de oplossing. Dit bleek achteraf meteen een van de succesfactoren te zijn: mensen die niet betrokken waren geweest bij het onderwerp hielpen collega's met het analyseren van de oorzaken. Door hun frisse blik hoefde er soms niet eens een Plein gehouden te worden!'

*Wat zijn nu de elementen van zo'n Plein?*

'De Pleinen ontwikkelden zich snel. Het begrip 'onderstroom' deed z'n intrede omdat er vaak andere zaken bleken te spelen dan het issue zelf, zoals geen verantwoordelijkheid nemen, iets niet durven aankaarten, et cetera. Daaruit ontstond vervolgens de aandacht voor de 'kwaliteit van de interactie': hiervoor zetten we werkvormen in die de echte dialoog bevorderen. Soms gebruiken we elementen uit stromingen als Appreciative Inquiry, Collective Sensemaking en Theory U. Zo is er een set van zeven elementen ontstaan die we kenmerkend vinden voor de Pleinen.' (Zie Afbeelding 1.)

*En hoe gaat het verder met de Pleinen?*

'Inmiddels is het 65e Plein ingeschreven en zijn er zo'n 40 gehouden. De Pleinen voorzien dus echt in een behoefte en blijven komend jaar volop doorgaan. We moeten tegelijkertijd ook echt nog een stap maken om sneller en beter met de stad samen te werken aan belangrijke issues. Daarnaast gaan we ervoor zorgen dat de bouwstenen en leerervaringen ook breder in de organisatie bekend worden, zodat we ook andere bijeenkomsten effectiever kunnen maken.'

nodigen rondom een vraagstuk. Dit zorgt volgens Verdonschot niet alleen voor het binnenhalen van nieuwe ideeën, maar ook voor het bewust worden van de eigen ideeën. Net als bij de Pleinen bleek ook in het onderzoek van Verdonschot dat mensen die betrokken waren bij een innovatiepraktijk, meer aandacht hadden voor de sociale component van de combinatie en uitwisseling van perspectieven, dan voor de inhoudelijke component daarvan.

In de theorie van Appreciative Inquiry (Waarderend Onderzoek) is 'getting the whole system in the room' een van de gevleugelde uitspraken; iedereen die op de een of andere manier betrokken is bij of invloed ondervindt van een vraagstuk of veranderinitiatief krijgt een stem in het veranderproces (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008). Dit is een manier van denken die duidelijk in de Pleinen is terug te zien en die door de Pleinen ook geaccepteerd en normaal geworden lijkt te zijn. Wanneer het hele systeem fysiek bij elkaar

## De 7 elementen van Pleinen



Afbeelding 1. De 7 elementen van Pleinen

is, vallen volgens Whitney & Trosten-Bloom (2010) 'valse assumpties' over de ander weg: *'Ze realiseren zich dat anderen niet precies zijn zoals zij zich hadden voorgesteld en er ontstaat respect voor verschillen in achtergrond, praktijk en visie'* (Whitney & Trosten-Bloom, 2010: 68). Gezien bovenstaande citaten van deelnemers aan Pleinen, lijkt dit op een Plein ook te gebeuren door elkaar te ontmoeten en elkaars perspectief te leren kennen.

Bushe & Marshak (2009; 2013) benadrukken dat verandering niet tot stand komt door dé beste oplossing te vinden, maar door meerdere initiatieven te ontketenen, katalyseren en ondersteunen. Het risico van het werken met één vraagstukeigenaar die zich verantwoordelijk voelt voor het vraagstuk, is dat dit als onbedoeld effect kan hebben dat de vraagstukeigenaar ook eigenaar blijft van de resultaten of uitkomsten van een Plein. Of dat er deelnemers zijn die op het Plein zelf input geven en vervolgens niet verder betrokken zijn bij of geïnformeerd worden over het vervolg.

### 2. Het goede gesprek voeren

Waar de ontmoeting met elkaar en het begrip krijgen voor elkaars zienswijze bij de hiervoor beschreven motivatie een neveneffect was, is het hier de grootste drijfveer. Pleinen zijn de plek om met elkaar te oefenen om op zo'n manier met elkaar in gesprek te zijn; de intentie is dat Pleinen daarmee bijdragen aan een andere manier van met elkaar in gesprek zijn en met elkaar omgaan, zowel binnen de Gemeente als met externe partijen in de stad. Daarmee worden Pleinen ook

een instrument voor organisatievernieuwing, in plaats van een doel op zich. Dit wil niet zeggen dat de inhoud niet het startpunt kan zijn om vervolgens met elkaar te komen tot 'het goede gesprek'.

#### In de praktijk

Aan de ene kant lijkt 'het goede gesprek' te gaan over het benoemen van wat er in de onderstroom speelt en elkaar aanspreken op houding en gedrag. Door het uitgebreide intakeproces en de bijbehorende analyse over wat er in de onderstroom speelt, krijgt deze een plek in het Plein. Bijvoorbeeld door hetgene wat in de onderstroom speelt expliciet te agenderen op het Plein zelf. Dat het gesprek hierover mag gaan, wordt gezien als een grote vernieuwing van de Pleinen. Tegelijkertijd blijft het lastig om tijdens de bijeenkomst zelf te benoemen wat er speelt, omdat dit vaak erg tegen de huidige organisatiepatronen ingaat.

*'Die hele houding... op een gegeven moment heb ik gedacht, moet ik dat niet toch benoemen, want dat speelt gewoon een rol. Het is niet op tafel gelegd, het is niet benoemd en dat vond ik achteraf heel jammer.'*

Op zoek naar voorbeelden waar dit wel lukte, werd meerdere malen het Plein 'Bestuursadviezen gezonde leefomgeving' genoemd, een van de eerst gehouden Pleinen. Meerdere mensen vertellen hoe de leidinggevenden zich hier uitspraken en elkaar aanspraken op gedrag.

Aan de andere kant gaat 'het goede gesprek' over de manier van met elkaar in gesprek zijn, namelijk 'open' en 'zonder oordeel', of met andere woorden: een dialoog voeren. Het bovengenoemde Plein over gezond-

heidsadviezen is hier ook een mooi voorbeeld van. Een gespreksleider van het Plein vertelt dat er naar elkaar geluisterd werd en de verschillen in denk- en werkwijze werden onderzocht: *'De winst was dat we met elkaar constateerden dat we een andere taal spraken.'*

Het doel van het Plein was dan ook om – naast het oplossen van een urgent vraagstuk door een kleine groep mensen – vooral elkaar en elkaars zienswijze te leren kennen. Het Plein was ook met veel zorg met dat doel voorbereid: *'We hadden een draaiboek van hier tot gunder.'*

Het voeren van dit type gesprek is geen doel op zich, maar een middel om op een andere manier met elkaar te leren samenwerken. De hoop is dat tijdens de Pleinen bepaalde patronen in denken en doen zichtbaar worden en worden doorbroken. De Pleinen zijn bedoeld om, zoals een van de initiatiefnemers het verwoordt, 'mensen uit hun groef te halen'. Meerdere mensen verwijzen naar de 'ontregelende werking' van Pleinen.

### Reflectie vanuit de theorie

In de eerste opvatting van het goede gesprek lijkt het vooral te gaan over het benoemen en bespreekbaar maken van wat er onder de oppervlakte speelt. Dit heeft veel weg van ideeën over 'transparant communiceren' (De Jong, 2013) en 'transparant management' (Smit & Tjepkema, 2003). Hierbij gaat het zowel om een bepaalde intentie van samenwerking, gebaseerd op gelijkwaardigheid, openheid en betrokkenheid, als om een set van vaardigheden die belangrijk is om dit daadwerkelijk te doen. Denk hierbij aan doorvragen, samenvatten en reflecteren. De Jong beschrijft reflecteren als volgt: *'Reflecteren betekent dat je teruggeeft wat je gesprekspartner juist niet expliciet vertelt. Emoties die je bij de ander ziet, of spanningen die je in het gesprek voelt.'* (De Jong, 2013: 57). Een aantal betrokkenen zou hier graag meer van willen zien op een Plein.

Homan (2008) maakt in zijn werk ook gebruik van het begrip 'onderstroom'. Hij illustreert dit met een eigen voorbeeld waarin hij het contrast schetst tussen een plenaire bijeenkomst waarin iedereen het met elkaar eens lijkt te zijn en het gesprek dat hij vervolgens op het toilet hoort over diezelfde bijeenkomst. Homan beargumenteert dat dergelijke gesprekken onderdeel uitmaken van een 'betekeniskolk' in de organisatie: *'Betekeniskolken gaan over datgene wat er 'hangt', leeft en 'rondgaat' in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie'* (Homan, 2008: 10). Hij stelt tevens dat een organisatie pas echt verandert, als de betekeniswolken veranderen. Deze nieuwe betekenissen ontstaan in gesprekken in kleine groepen mensen die dicht bij elkaar staan ('petrischaaltjes'). Nieuwe betekenissen kunnen ontstaan als verschillende van deze groepjes elkaar ontmoeten of 'besmetten'. Voorwaarden om dit besmettingsproces te faciliteren zijn 1) een juiste mate van variëteit tussen de verschillende groep-

### Aanpak van het onderzoek

In een periode van vier maanden (september tot en met december 2013) heb ik gedurende een aantal uren per week de activiteiten op en rondom de Pleinen onderzocht, vanuit de vraag op welke manier de Pleinen bijdragen aan de organisatievernieuwing binnen de Gemeente Utrecht.

Ik heb in die periode vier soorten onderzoeksactiviteiten ondernomen, te weten:

- participatieve observatie;
- (groeps-)interviews en informele etnografische interviews met deelnemers aan en betrokkenen bij de Pleinen;
- documentenanalyse;
- experimenteren met Pleinen in de Leerkring Pleinen.

De data die met alle vier de typen onderzoeksactiviteiten zijn gegenereerd, zijn op kwalitatieve wijze geanalyseerd door middel van codering van tekstfragmenten. Dit alles vormt de input voor dit artikel.

jes en 2) een voldoende veilige en stimulerende omgeving ('holding environment'). Je zou kunnen zeggen dat Pleinen een setting zijn die deze twee voorwaarden creëren.

In de tweede opvatting van het goede gesprek ging het vooral over 'dialogoog'. Dit is inmiddels zo'n veelgebruikte term, dat dialogoog in de praktijk veelal gelijk gesteld wordt aan 'een goed gesprek' of zelfs 'een gesprek' tussen twee of meer mensen. Otto Scharmer (2009) maakt onderscheid in vier niveaus van interactie: 1) beleefd uitwisselen, 2) discussiëren, 3) reflectieve dialoog en 4) generatieve dialoog. In het eerste niveau van interactie wisselen mensen beleefd zinnen met elkaar uit, zonder de eigen opvattingen ter discussie te stellen. In het tweede niveau van interactie spreken ze zich uit over hun eigen meningen en opvattingen en worden de opvattingen van de ander ter discussie gesteld. Het derde niveau van interactie vraagt een shift van debat naar dialoog, van het beargumenteren van standpunten naar het onderzoeken van het perspectief van de ander en met empathie luisteren naar de ander. In het vierde niveau wordt tot slot de stap gemaakt van het onderzoeken van elkaars perspectieven naar het samen creëren van nieuwe perspectieven. Alle vier de niveaus van interactie zijn waardevol en relevant voor verschillende doeleinden en contexten. Scharmer beargumenteert dat hoe groter de complexiteit van een vraagstuk of uitdaging, hoe groter de noodzaak om alle vier de niveaus van interactie te beheersen.

Zowel in de beschrijving van de 'generatieve dialoog' van Scharmer als het besmettingsproces van Homan gaat het over het faciliteren van een gesprek waarin nieuwe betekenissen en daarmee verandering en vernieuwing ontstaan. Pleinen zijn een uitermate geschikte plek om met deze verschillende niveaus van interactie te oefenen. Uit bovenstaande citaten van betrokkenen blijkt dat dit een zoektocht is, waarin op sommige Pleinen echt een perspectiefwisseling ontstaat (generatieve dialoog) en het op andere Pleinen blijft bij het verkennen van elkaars ideeën (beleefd uitwisselen).

### 3. Een vraagstuk op de agenda zetten

Een derde motivatie om iets met Pleinen te willen – met name om deze aan te vragen – is om een vraagstuk op de agenda te krijgen en daarmee aandacht en draagvlak voor een vraagstuk te creëren. De methode en vorm van Pleinen is daarbij ondergeschikt aan het creëren van urgentie voor een bepaald vraagstuk.

#### In de praktijk

Een vraagstukeigenaar en een initiatiefnemer van twee verschillende Pleinen verwoordden hun keuze om een Plein aan te vragen en/of te initiëren als volgt: *‘Een Plein heeft status en prioriteit.’ ‘Een Plein helpt om het op de agenda te zetten en draagvlak te krijgen.’*

Pleinen worden ook door anderen *booming* en *trendy* genoemd, wat mede terug te zien is in de vanzelfsprekendheid waarmee mensen nu een Plein aanvragen. Als een bijeenkomst een Plein heet, zorgt dat er ook voor dat mensen daadwerkelijk naar de bijeenkomst komen: *‘Mensen komen naar de bijeenkomst omdat het een Plein is.’*

Een Plein heeft ook iets ‘exclusiefs’; je wordt op persoonlijke titel uitgenodigd voor een Plein en op Pleinen is ‘geen plek voor pottenkijkers’ of ‘mensen zonder rol’. Dit lijkt ervoor te zorgen dat deelnemers zich extra vereerd voelen om naar een Plein te komen. Hoewel er in de wandelgangen ook wordt gesuggereerd dat mensen die een uitnodiging krijgen voor een Plein niet durven te weigeren of hun agenda hiervoor leeg moeten maken van hun leidinggevende.

#### Reflectie vanuit de theorie

Op de een of andere manier is het Plein als concept zo krachtig geworden, dat mensen graag een Plein aanvragen om een vraagstuk dat zij belangrijk vinden op de agenda te zetten en dat mensen er graag aan deelnemen. Hoe kan een Plein nu in zo korte tijd, zo populair zijn geworden?

Het concept ‘Plein’ is uiteraard een metafoor. Metaforen lijken op het eerste gezicht simpelweg een vergelijking te trekken tussen twee dingen. Gergen (2009) beargumenteert dat het gebruik van metaforen een van de manieren is om nieuwe werkelijkheden tot stand te brengen. Een metafoor is volgens hem een krachtig instrument om focus rondom een bepaald onderwerp te genereren, alsmede om een nieuwe richting voor actie te bepalen. Hij benadrukt dat een metafoor ook moet passen bij de manier waarop mensen in de organisatie de werkelijkheid ervaren. Als dit niet het geval is, roept de metafoor eerder woede op dan nieuwe manieren van werken.

Opvallend is dat de metafoor van het Plein een ander karakter heeft dan de gangbare metaforen die Gergen noemt, maar ook anders is dan binnen de organisatie gangbaar was. Het concept Plein zou je dan ook kunnen zien als een ‘generatief beeld’ in de opvatting van

Bushe (2013): een woord, zin of foto die een nieuw perspectief aanreikt, aantrekkelijk is om op in te stappen en aanzet tot actie. Een generatief beeld is zó duidelijk dat er een bepaald beeld door wordt opgeroepen en tegelijkertijd zó ruim dat eenieder het eigen kan maken en er zijn of haar eigen betekenis aan kan toevoegen. Een generatief beeld zorgt, volgens Bushe (2013), voor een shift in het denken en opent nieuwe mogelijkheden om dingen op een andere manier te doen. Door het generatieve beeld van het Plein kijken mensen anders naar een bestaand vraagstuk en zien zij de mogelijkheid om hier een Plein van te maken.

Het succes van de Pleinen kan niet alleen door de krachtige metafoor verklaard worden. Er lijken ook andere factoren mee te spelen, zoals de schaarste en exclusiviteit van de Pleinen, het belang dat in de top van de organisatie aan Pleinen wordt gehecht en mogelijk het opportunisme van mensen die het Plein aangrijpen om hun eigen agenda te realiseren.

#### Samen leren en experimenteren

Naast de voorbereiding en het houden van de Pleinen zelf, is er een levendige reflectie- en leerpraktijk rondom de Pleinen ontstaan. Opvallend hieraan is de manier waarop alle betrokkenen, van initiatiefnemer tot pleinbegeleider tot deelnemer, samen leren om bezig te zijn met Pleinen. Je zou kunnen zeggen dat ze samen leren om te ‘Pleinen’; een werkwoord in plaats van een zelfstandig naamwoord.

Een manier van doen, denken en werken, in plaats van een product of vaste vorm. In dit leerproces wordt er expliciet voor gekozen om, met behulp van anderen, alles zelf te leren en te ontwikkelen, in plaats van experts in te huren om bijvoorbeeld een Plein te begeleiden.

Een van de Pleinbegeleiders beschrijft vanuit haar perspectief een deel van het leerproces dat de Pleinbegeleiders samen hebben doorgemaakt: *‘Het moet ook geen kunstje worden. We zochten het te veel in de vorm. Als we eenzelfde vraagstuk in een andere vorm gieten, zitten we in plaats van in een vergadering in drie workshops. Het moet ook niet kunstmatig worden. Je kunt bij wijze van spreken in een vergadering zitten en elkaar ook aanspreken op gedrag. Eerst zochten we het in de inhoud, toen in de vorm en nu kijken we naar nog iets anders wat daaronder ligt.’*

Er is daarbij ruimte om te experimenteren, te leren en uit te proberen. Daarbij wordt het concept Plein bewust niet te sterk gedefinieerd. Onlangs zijn er wel zeven ‘pleinelementen’ geformuleerd door twee van de initiatiefnemers (zie Afbeelding 1). Waarmee gelijk het gesprek ontstaat of een Plein aan alle elementen moet voldoen of niet. Een van de initiatiefnemers zegt daarover: *‘We moeten uitkijken om het niet te plat te slaan, zo van: “het moet aan de zeven pleinelementen voldoen om een Plein te zijn”.’*





Afbeelding 2. Een plein

Meerdere van de auteurs die al eerder in dit artikel zijn genoemd, zoals Bushe & Marshak en Homan, spreken over veranderprocessen die 'emergent' van aard zijn, in plaats van gepland. Daar hoort voor hen de ruimte bij om te kunnen improviseren, experimenteren, leren en fouten te maken, zonder daarvoor te worden afgestraft. Barrett (2012) laat zich daarbij inspireren door de jazzmuziek. Hij houdt onder andere een pleidooi voor het 'tegelijktijd optreden en experimenteren'; innovatie kan alleen tot stand komen door in het werk zelf te experimenteren en daarin risico's te nemen. Improviseren en experimenteren zijn niet hetzelfde als chaos. Ook in de meest vrije jazz is improvisatie alleen mogelijk omdat er een aantal gezamenlijke af-

## Improviseren en experimenteren zijn niet hetzelfde als chaos

spraken is gemaakt. Barrett noemt dit 'minimal structures'. Een flexibele organisatiestructuur die net genoeg structuur en coördinatie heeft om diversiteit te maximaliseren. De pleinelementen en een aantal gemeenschappelijke woorden of termen lijken te werken als minimal structures voor de groep mensen die zich heeft verzameld rondom de Pleinen. Ook hier is het een zoeken naar die juiste balans tussen coördinatie en structuur en autonomie en diversiteit.

Een mooi voorbeeld van dit experimenteren en leren is de Leerkring Pleinen. Het doel van deze Leerkring was om te experimenteren om Pleinen ook breder in de organisatie in te zetten op een 'lichte' manier. De collega's die meedoen aan deze Leerkring hebben dit ter harte genomen en zijn actief aan het experimenteren geslagen in hun directe werkomgeving met 'Pleinachtige' elementen, zoals het benoemen van wat er speelt in de onderstroom, het organiseren en faciliteren van een ander gesprek tussen twee teams, het uitstellen van het eigen oordeel in een gesprek, enzovoorts. Allemaal manieren om de kwaliteit van de interactie te verbeteren en 'het goede gesprek' te voeren

in het dagelijkse werk. Dit experiment liet zien dat dit ook door middel van directe interventies en kleine experimenten in het werk kan, in plaats van alleen door een grote bijeenkomst te organiseren. In dit kader spraken we ook wel van 'grote' en 'kleine' Pleinen.

### Tot slot

Alles overziend, zijn de Pleinen in een jaar tijd een bekend en geaccepteerd instrument geworden om aan de slag te gaan met lastige vraagstukken. Er is een behoorlijk aantal Pleinen gehouden, waarop grotendeels een diverse groep betrokkenen aanwezig was. Het is bijzonder om te zien hoe snel Pleinen een begrip zijn geworden in de organisatie en hoe snel het daarmee ook 'gewoon' geworden is om extra aandacht voor een vraagstuk te organiseren en betrokkenen uit verschillende hoeken rondom dat vraagstuk te verzamelen. De toegevoegde waarde van deze manier van werken – het komen tot een doorbraak in een inhoudelijk vraagstuk en daarmee ook elkaars perspectief leren kennen – is duidelijk aanwezig. De populariteit van Pleinen als concept is daarnaast indrukwekkend. Hebben de Pleinen daarmee ook bijgedragen aan de organisatievernieuwing? Een deel van wat 'nieuw' was, is nu langzamerhand 'gewoon' en daarmee onderdeel gaan uitmaken van het normale repertoire en de manier van denken over het oplossen van vraagstukken. De Pleinen helpen niet alleen om de organisatie te vernieuwen, maar zijn zelf ook een manier van werken die zich constant vernieuwt. Dit mede door de manier waarop de initiatiefnemers, Pleinbegeleiders, vraagstukeigenaren én deelnemers samen Pleinen hebben vormgegeven, ermee geëxperimenteerd hebben en geleerd hebben om Pleinen te ontwerpen, te organiseren en te 'doen'. ●

### Literatuur

- Barrett, F.J. (2012). *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bushe, G.R. (2013). Generative process, generative outcome: the transformational potential of appreciative inquiry. Prepared for D. Cooperrider, D. Zandee, L. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.). *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a scholarship of transformation. Volume 4* in *Advances in Appreciative Inquiry*, Emerald Group Publishing Limited.
- Bushe, G.R. & R. Marshak (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 45, no 3, pp. 348-368.
- Bushe, G.R. & R. Marshak (2013). Dialogic Organizational Development. Prepared for B. Jones & M. Brazzel (eds). *The NTL Handbook of Organization Development, 2nd edition*. April, 2013.
- Cooperrider, D.L., D. Whitney & J.M. Stavros (2008). *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change*. (2nd. Ed). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- De Jong, M. (2013). *Effectief Samenwerken: de driehoek van verantwoordelijke relaties*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

- 
- Gergen, K.J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
  - Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
  - Scharmer, O.S. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
  - Smit, C. & S. Tjepkema (2003). *Alles wat je aandacht geeft groeit: de kunst van het 'transparant' managen*. Reed Business.
  - Verdonshot, S. (2009). *Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Proefschrift Universiteit Twente.
  - Whitney, D. & A. Trosten-Bloom (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



**Joeri Kabalt MSc** is als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Zij houdt zich bezig met het ontwerpen en faciliteren van (onderzoeks-)interventies die beweging en vernieuwing in organisaties stimuleren.  
E-mail: [jkabalt@kessels-smit.com](mailto:jkabalt@kessels-smit.com) | [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)

---



**Nelleke Metselaar** is werkzaam als procesbegeleider Organisatievernieuwing, o.a. bij de Gemeente Utrecht. Zij is ontwikkelaar en begeleider van het Pleinconcept. E-mail: [N.Metselaar@utrecht.nl](mailto:N.Metselaar@utrecht.nl)

---

---

#### Advertentie

---