

## Trefwoorden

World Café

Veranderingsproces

Large Group Intervention

**ODETTE MOESKOPS, ISELIE NABBEN  
EN CHRIS RIBBIUS**



*Odette Moeskops (Roodpurper b.v.) is zelfstandig organisatieadviseur. Zij adviseert en begeleidt organisaties bij veranderingsprocessen en maakt veel gebruik van Large Group Interventions. E-mail: omoeskops@roodpurper.nl.*

*Iselien Nabben werkt bij het Executive Management Development Centre van Universiteit Nyenrode. Zij ontwikkelt en begeleidt programma's en settings die organisaties en managers ondersteunen bij leren en veranderen. E-mail: i.nabben@nyenrode.nl.*

*Chris Ribbius is adviseur en heeft veel ervaring met Large Group Interventions. Daarnaast praat hij met mensen over wat ze willen en hoe ze dat kunnen realiseren ('Praten met Chris'). E-mail: ribbius@solcom.nl.*

# HET WORLD CAFÉ

## Met een grote groep in gesprek over kwesties die ertoe doen

**In een 'World Café' gaat een (grote) groep mensen met elkaar in gesprek over kwesties in de organisatie die er voor u en hen toe doen. Er wordt gewerkt in kleine groepen van steeds wisselende samenstelling. Verschillende perspectieven in de organisatie, of van de binnenwereld en de buitenwereld, komen daardoor samen. U maakt gebruik van de variëteit in kennis en ideeën. Gestimuleerd door de informele sfeer worden deelnemers uitgenodigd hun stem te laten horen. Een veel grotere betrokkenheid is het resultaat.**

Leidinggevend en steken erg veel tijd, energie en geld in het ontwikkelen en veranderen van hun organisatie. Zij overtuigen hun managers van de noodzaak en de gewenste richting van de gekozen strategie. Ze gebruiken daarbij een scala aan aanpakken. Trainingen en opleidingen moeten managers beter equiperen. Tijdens managementdagen wordt de nieuwe koers uitgezet. Innovatieprojecten moeten een nieuwe impuls geven. Assessments scheiden het kaf van het koren.

Communicatieadviseurs worden ingezet om draagvlak te creëren en organisatieadviseurs geven presentaties over de dreigende buitenwereld en het belang van daadkracht en doorzetten.

We laten u graag kennismaken met een nieuwe aanpak, het World Café. Deze interventie vult bovengenoemde veranderingsbenaderingen goed aan en

is daarnaast een alternatief voor een aantal van diezelfde aanpakken. U kunt het World Café in alle fasen van het veranderingsproces inzetten.

Het World Café is gebaseerd op de volgende kijk op organisaties, communicatie en veranderingsprocessen.

■ Veranderen en ontwikkelen doen mensen zelf; ze laten zich niet door anderen veranderen of ontwikkelen. Er is een zogenoemde intrinsieke motivatie nodig, willen mensen en dus organisaties in beweging komen. Het is om die reden vaak weinig effectief om veel energie te stoppen in het creëren van draagvlak voor een gekozen koers, en in het verlengde daarvan mensen ervan te overtuigen dat ze 'anders moeten gaan doen'. De problemen of kansen liggen in de interactie en betrekkingen tussen mensen, afdelingen en

lagen in de organisatie. Spreek mensen aan op hun betrokkenheid, kennis en visie, behandel ze als volwassen mensen, dan ontstaat er beweging en ontwikkeling.

■ De ‘informele’ organisatie is vaak groter en invloedrijker dan de politiek correcte en formele organisatie. De verhalen die worden uitgewisseld bij het koffieapparaat en in de wandelgang geven een veel reëler beeld van wat de organisatie eigenlijk is en doet en waar de problemen en mogelijkheden zitten, dan wat er te vinden is in de officiële stukken en de managementrapportages. Als u net doet alsof deze informele organisatie niet bestaat, zult u steeds uw hoofd stoten. En/of u loopt interessante en positieve initiatieven en ideeën mis.

■ Actuele veranderingsprocessen gaan meestal gepaard met een oproep aan uw managers en medewerkers dat ze meer en beter moeten gaan samenwerken, meer verantwoordelijkheid moeten nemen, initiatief moeten tonen en innovatie moeten bevorderen. Deze boodschap wordt vaak gebracht vanuit een formele, statische en weinig innovatieve setting van ‘eenrichtingsverkeer’, waarbij leidinggevendenden getuigen van een grote zedingsdrang. Op zulke momenten is er helemaal geen ruimte om verantwoordelijkheid of initiatief te nemen of om samen te werken. Dit bevordert niet dat mensen doen wat u van ze verwacht.

### Het World Café: in gesprek, debat en dialoog met een grote groep

We laten u enkele voorbeelden en mogelijkheden zien van een World Café-aanpak. Deze behoort tot een groep veranderkundige interventies die we ook wel ‘Large Group Interventions’ (LGI’s) noemen. Andere LGI’s zijn bijvoorbeeld de Open Space-methode, (future) Search Conferences, Team Syntegrity en Real Time Strategic Change. De World Café-methode is ontwikkeld door Juantia Brown en Davis Issaacs.

Het World Café is een setting die faciliteert dat een (grote) groep mensen met elkaar in gesprek gaat over kwesties in de organisatie die er toe doen. Kwesties waarover u niet alleen kunt en wilt beslissen of oordelen. Kenmerken van het World Café zijn:

- de informele sfeer van een (grand) café;
- een aantal spelregels voor gesprekken in kleine groepen in wisselende samenstellingen;
- een aansprekend centraal thema of een vraagstelling.

Doordat deelnemers op een informele manier worden uitgenodigd hun stem te laten horen, voelen zij zich aangesproken op hun betrokkenheid en commitment. In kleine groepen, in steeds wisselende samenstellingen, wordt betekenis gegeven aan het centrale thema. Hierdoor ontstaat op een natuurlijke manier samenhang tussen verschillende perspectieven van afdelingen en onderdelen in de organisatie, of juist tussen de binnenwereld en de buitenwereld van klanten en stakeholders. U maakt gebruik van de rijkdom van de variëteit in kennis en ideeën. Kansen, problemen en zorgen komen nu aan de orde, zodat ze niet opduiken als het te laat is.

### World Café: vijf aandachtspunten

#### 1. Creëer een informele ruimte en veel sfeer

Dat betekent mensen uitnodigen op een manier die hen het gevoel geeft dat zij door hun bijdrage aan het gesprek ‘een verschil kunnen maken’ en dit in een veilige sfeer kunnen doen. U kunt een World Café organiseren voor twintig of voor honderden mensen. Belangrijk is dat de omgeving gastvrij oogt en een informele, liefst zelfs intieme sfeer oproept. Zodat ieder zijn of haar stem zal laten horen ongeacht zijn of haar positie.

#### 2. Onderzoek en bespreek kwesties die er echt toe doen

Als u een World Café organiseert,

### Wanneer is een World Café-aanpak effectief?

Zijn ‘samenwerking’ en ‘verantwoordelijkheid’ trefwoorden voor uw nieuwe koers?

Dan komen bij deze aanpak vorm en inhoud van de boodschap overeen: de deelnemers aan het gesprek worden in de World Café-setting uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen, initiatief te tonen en samen te werken.

Wilt u niet meer uw ogen sluiten voor de emotionele en informele processen in uw organisatie? Bent u oprecht nieuwsgierig naar de mogelijkheden die uw managers en medewerkers zien om veranderingen vorm te geven?

In het World Café worden mensen uitgenodigd om hun eigen verhalen, ideeën en zorgen in te brengen. Beleid en uitvoering en de informele en formele organisatie komen zo dicht bij elkaar.

Wilt u de ‘schotten’ tussen de delen van de organisatie weghalen en de samenwerking tussen de delen van de organisatie bevorderen? Wilt u de confrontatie niet langer uit de weg gaat en vindt u het nodig om eens man en paard te noemen? Het World Café biedt ruimte voor het nodige contact én voor de waarheid.

doe dit dan rondom een onderwerp dat er echt toe doet. Een onderwerp waarin perspectieven zitten, waarvan u wakker ligt of waarvan uw organisatie wakker zou moeten liggen. Besteed aandacht aan de formulering van het thema; zorg dat het tot de verbeelding spreekt. Een stelling, een probleem of een voorstel roepen vaak een gesprek op waarin het om het ‘gelijk’ draait, terwijl een thema of een vraag uitnodigt op onderzoek te gaan bij zichzelf en bij anderen. Het kan helpen een kleine groep van tevoren bij elkaar te brengen om het thema goed te verwoorden of een klein onderzoek te doen naar wat er in uw organisatie of bij stakeholders leeft.

### 3. *Verbind verschillende perspectieven en ideeën*

Een prettig ritme voor het World Café is drie gespreksrondes van ongeveer 20 à 30 minuten waarin verschillende perspectieven en ideeën met elkaar worden verbonden. Daarna volgt een gesprek met de hele groep om de belangrijkste inzichten met elkaar te delen. Eventueel gevolgd door een nieuwe serie gespreksrondes. U kunt de gespreksrondes op verschillende manieren regisseren. Hier volgen twee varianten:

1. U vraagt de deelnemers na elke ronde een andere samenstelling te zoeken. In deze vorm zullen zoveel mogelijk mensen met zoveel mogelijk andere mensen in gesprek raken. Het kan de inhoudelijke verdieping helpen om in elke nieuwe ronde een andere focus te kiezen.
2. Deelnemers hebben een vaste samenstelling in ronde één en drie. Alleen in de tweede ronde zoeken deelnemers een heel andere samenstelling op, om de uitkomsten van de eerste ronde te toetsen aan de rest van de zaal. Met deze nieuwe inzichten en ideeën wordt in de derde ronde,

in dezelfde samenstelling als in ronde één, verder gewerkt aan het centrale thema.

### 4. *Onderzoek samen inzichten, patronen en diepere betekenissen*

Vaak liggen er verborgen patronen en diepere betekenissen onder wat deelnemers met elkaar uitwisselen. Roep deelnemers (na de eerste ronde) op om te luisteren naar deze patronen en onderliggende thema's en deze te benoemen. Het kan u op het spoor brengen van relevante kwesties die in de dagelijkse hectiek van uw organisatie makkelijk over het hoofd worden gezien. Het kunnen kansen of blokkades zijn om met elkaar ambities te bereiken. Nodig deelnemers uit om ook te zeggen wat er hier-en-nu gebeurt en wat hen daarin verrast. In die ontdekkingen zit vaak een dieperliggend inzicht.

### 5. *Maak de collectieve kennis zichtbaar*

Uw organisatie is een bron van kennis en meer dan de optelsom van de individuen. Door de World Café-setting wordt collectieve kennis en ervaring aangeboord en gemobiliseerd. Zorg dat deze kennis en erva-

ring zichtbaar wordt en aan elkaar wordt doorgegeven in verschillende gespreksrondes. Laat deelnemers hun gedachten, inzichten en ideeën al pratende vastleggen. Bijvoorbeeld opschrijven en tekenen op tafelkleedjes, bierviltjes – net zoals in een echt café. Nieuwe gespreksrondes, nieuwe groepen en plenaire gesprekken kunnen dan voortborduren op en samenhang aanbrenge in de ideeën die er liggen en die zij zelf 'meenemen' van andere gesprekken.

### Twee praktijkvoorbeelden

Hoe gaat een World Café nu in de praktijk? We bespreken twee voorbeelden uit de praktijk.

- In het eerste voorbeeld gebruikt een organisatie in de dienstverlening het World Café als een alternatief voor de jaarlijkse medewerkersdag. Het World Café wordt ingezet om organisatiebreed de nabije, onzekere toekomst te bespreken, waarover nog weinig concrete feiten te melden zijn.
- Het tweede voorbeeld betreft een organisatie in de publieke sector, waar het de directeur niet lukt draagvlak te krijgen voor een nieuwe koers. We laten zien hoe verschillende rondetafelgesprekken voor veranderingsbereidheid zorgen en hoe de 'artritis' in de organisatie wordt aangepakt.

## De inrichting van een World Café

- sfeervolle ruimte die op een echt café lijkt;
- (bij voorkeur) ronde tafels voor 4 à 5 personen;
- tafelkleedjes waarop kan worden geschreven;
- gekleurde A5-kaarten of gekleurde post-it memo's;
- prikboarden of andere borden voor de eventuele 'gallery-tour';
- kaarsjes, bloemetje op tafel, planten;
- consumpties onder handbereik (bar, tafel);
- viltstiften;
- hand-out met thema, vraagstelling, gespreksregels;
- muziek bij binnenkomst.



### Praktische handleiding

Een Engelstalige handleiding waarin heel duidelijk staat beschreven hoe u een World Café kunt organiseren is gratis als PDF te downloaden op: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com).

De handleiding heet: 'The World Café presents, A quick reference guide for putting conversations to work'.

## Meer voorbeelden in de Management Tools Base

In de digitale versie in de Management Tools Base vindt u een derde praktijkvoorbeeld. Dit is het verhaal van een vereniging waarvan het bestuur niet begreep waarom leden zich niet langer hielden aan een aantal belangrijke verenigingsregels. In plaats van het directe toezicht te verhogen – wat voor de hand lag – liet zij met behulp van het World Café een diagnose stellen. Dit leidde tot verrassende inzichten en heel andere interventies.

## U wilt met tientallen of zelfs honderden medewerkers en relaties in gesprek

Een World Café is geschikt voor groepen van 12 tot 60 deelnemers. Bij bijeenkomsten met een grote opkomst kan met meerdere World Cafés worden gewerkt. Ook dan wordt in drie gespreksrondes gewerkt en nemen aan elk tafeltje 4 à 5 personen plaats. Bij het wisselen blijft één deelnemer achter (gastheer, gastvrouw) en deze is de verbindende schakel. Ook bij heel grote groepen wordt daarmee het kleinschalige en informele karakter behouden. Eén procesbegeleider geeft leiding aan het geheel. Bij meerdere cafés kan deze het best worden ondersteund door een facilitator (zeg maar kroegbaas) voor elk deelcafé. Deze kroegbaas houdt een oogje in het zeil, bijvoorbeeld door de gespreksregels te verduidelijken en te bewaken, het proces van wisselen te ondersteunen en vragen te beantwoorden.

### Voorbeeld 1 Met elkaar betekenis geven aan een onzekere toekomst

*U heeft het gevoel dat het heel anders moet*

Verbeeldt u zich eens dat u de manager bent van een organisatie in de dienstverlening. U organiseert elk jaar voor alle medewerkers een dag om kennis en ideeën uit te wisselen en om inspiratie op te doen. De opkomst is altijd hoog geweest, namelijk 60-70 procent, en het enthousiasme groot.

Tóch vindt u het nodig om de aanpak van de jaarlijkse dag te heroverwegen. Er zijn verschillende redenen. De onderwerpen raken uitgeput. De werkdruk is flink toegenomen en de voorbereiding van zo'n dag kost eigenlijk teveel tijd. Nog belangrijker is dat de organisatie in een ander vaarwater is terechtgekomen. Er is zwaar weer op komst. Een herpositionering is op zijn plaats, maar hoe deze er precies uit gaat zien, is ook voor u nog niet duidelijk.

*Het liefst een ontspannen bijeenkomst*

Volgens u is er een ontspannen bijeenkomst nodig waarin de medewerkers het werk eens het werk kunnen laten. Ze moeten met elkaar kunnen praten over de ontwikkelingen en mogelijke veranderingen. Hoewel nog niet concreet, zorgen deze toch voor veel onzekerheid. U heeft het idee dat hier iets heel anders voor nodig is. Een vorm misschien waarin recht gedaan kan worden aan wat er bij medewerkers leeft en speelt. Bijkomend voordeel

zou zijn dat er wat minder tijd en energie in voorbereidende activiteiten wordt gestoken.

U komt toevallig in aanraking met de 'Open Space-aanpak' (waarover in Management Tools, nummer 1-2004 is geschreven) en het World Café. U stelt een interne werkgroep samen met de opdracht u een voorstel te doen.

*Een interne werkgroep gaat aan de slag*

De interne werkgroep consulteert een procesadviseur als externe deskundige. Samen maken zij een inventarisatie van de belangrijkste thema's en zorgen die bij de organisatie spelen. Ook bespreken zij de mogelijkheid om een zelforganiserende methode in te zetten. Hoe groot is de stap voor een organisatie om met elkaar zonder een van tevoren opgestelde agenda een open gesprek te voeren over de dingen die mensen aan het hart gaan? Hier komt al gauw naar voren dat een 'Open Space' te spannend zou zijn. Open Space vraagt om vertrouwen en enige 'lef' bij deelnemers om initiatief te tonen en je uit te spreken in een grote groep. De externe turbulentie, de onzekerheid en de daardoor ontstane angst leiden ertoe dat medewerkers terughoudend (en zelfs wantrouwend) zijn. De intiemere en informele sfeer van het World Café, het gesprek in kleine groepen, lijkt een geschikte en veilige methode om verschillende perspectieven uit te wisselen en toch gezamenlijk betekenis te geven aan de huidige ontwikkelingen om en in de organisatie.

*Kunnen en willen onze medewerkers dit wel?*

De werkgroep wordt ontwerpgroep. Ze wordt breed samengesteld zodat alle geledingen vertegenwoordigd zijn. De procesadviseur ondersteunt bij het maken van de keuzes. De taak van de ontwerpgroep is de structuur ontwerpen en de dag zelf begeleiden.

De groep blijft twijfelen over welk beroep er nu precies gedaan kan worden op het zelforganiserend vermogen van de medewerkers.

Uitgangspunt is immers dat de kleine groepen niet nog eens ondersteund worden door een begeleider. Gaan hun collega's wel in gesprek? Gaan ze wel praten over terzake doende kwesties?

De balans tussen sturing en zelfsturing is essentieel en delicaat. Wat laat je aan 'de groep' over en waar trek je de grenzen? Daarnaast wordt het een grote uitdaging om aansluiting te krijgen met wat er in de organisatie speelt en thema's of vragen te formuleren die prikkelen en tot de verbeelding spreken.

*Blijft het ontwerp – na plotseling donker weer – overeind?*

Besloten wordt dat het World Café geen concrete resultaten, conclusies of beslissingen hoeft voort te brengen. Het gaat om het gesprek zelf. Dit uitgangspunt komt gaandeweg echter onder druk te staan. Tijdens de voorbereiding van het World Café komt er – eerder dan verwacht – duidelijkheid over de gevolgen van de herpositionering van de organisatie. Dit betekent dat 20 procent van de functies verdwijnt en nog eens 20 procent van de functies ingrijpend wijzigt. Het wordt donker weer. Er heerst angst, ongenoegen en onzekerheid. Moet het World Café nu nog wel doorgaan? Deze twijfel wordt ingegeven door het idee dat medewerkers nu meer behoefte hebben aan informatie; niet aan een gesprek waarin ze met elkaar betekenis kunnen geven.

Men besluit het World Café door te laten gaan. Er is (nog) geen concrete informatie over het vervolg te geven. De neiging van de organisatie



## Inhoudelijke vrijheid maar strakke sturing op structuur, spelregels en grenzen

De inhoud van de gesprekken in een World Café vragen om vrijheid en zelforganisatie. Deze vrijheid wordt echter alleen als zodanig gepercipieerd als de structuur en de spelregels helder zijn. De inhoudelijke vrijheid vraagt ook een begrenzing: 'Waar hebben we het over en waarom?' Dit geeft een kader voor het gesprek.

Een 'ontwerpgroep' waarin vertegenwoordigers van verschillende partijen of geleidingen vertegenwoordigd zijn, kunnen dit kader aangeven door het meest brandende vraagstuk te identificeren. Vervolgens doen zij vooronderzoek naar wat er speelt en leeft met betrekking tot dit vraagstuk. Vervolgens kan de ontwerpgroep een centraal thema of kader formuleren.

zich in het team terug te trekken en te splitsen is groot. Er lijkt een tweedeling te ontstaan tussen de 'getroffenen' en degenen voor wie alles bij het oude blijft. De veranderde toekomst gaat echter iedereen aan. Uitwisseling en perspectieverruiming door in gesprek te gaan met elkaar is urgenter dan ooit. De thema's worden nog eens kritisch tegen het licht gehouden en extra getoetst. Er zal vooral veel meer aandacht en ruimte zijn voor follow-up door het management en voor communicatiekanalen. Het ontwerp wordt daartoe op onderdelen aangepast.

*Geanimeerd én heftige gevoelens*  
Dit World Café resulteert in een

## Wees helder over uw doelstellingen en doe wat u zegt

Wees helder over uw bedoelingen met deze nieuwe aanpak, over wat u met de resultaten van plan bent te doen én over de plaats van dit gesprek in de besluitvorming. En nog belangrijker is: 'walk the talk'. U – als het verantwoordelijk management – wordt er gemakkelijk van 'verdacht' een World Café in te richten om alleen wat stoom van de ketel te willen halen. Om vervolgens gewoon te gaan doen wat u toch al van plan was. Maar als u juist deze keer eens een heel andere aanpak wilt kiezen en u echt wilt samenwerken met uw organisatie, zorg dan dat u dat waarmaakt in de 'follow-up'. Anders bereikt u wellicht het tegenovergestelde van wat u beoogt.

goed bezochte dag waaraan 160 medewerkers deelnemen. Er wordt geanimeerd van gedachten gewisseld; de gekozen thema's sluiten goed aan bij wat er leeft en speelt. De vier themacafés zijn druk bezet. De deelnemers zijn tevreden. Maar er zijn ook andere signalen. Zoals emoties als boosheid en wantrouwen. De geringe opkomst van de groep medewerkers die het meest door de reorganisatie zijn getroffen. Ook blijkt de organisatie veel last te hebben van het ontbreken van een uitdagend toekomstperspectief en een onduidelijke uitvoering van de reorganisatie. Het management krijgt de boodschap mee waarop het op de korte termijn de aandacht en energie moet richten. Dit World Café slaagt mede door de degelijke voorbereiding en het vooraf op één lijn brengen. Door de permanente afstemming van het ontwerp op de ontwikkelingen die zich in de organisatie afspelen, wordt het mogelijk flexibel te reageren op de actualiteit.

## Voorbeeld 2 Rond de tafel met een organisatie in de publieke sector

### *Stelt u zich voor!*

Honderdtwintig eigenwijze professionals, acht bevlogen stafleden, zeven competente managers met veel managementgereedschap en twee mededirecteuren. U geeft leiding aan deze publieke organisatie. U bent daarbij ook de vertegenwoordiger van het bestuurlijk orgaan, waarin een aantal collega-organisaties verenigd zijn. Via toezicht en subsidies bent u verankerd in het

keurslijf van de gemeentelijke overheid. U heeft idealen en problemen. U heeft last van een teruglopend aantal gebruikers, een imago dat aan vernieuwing toe is, een organisatie die – bij wijze van spreken – vooral eenheid toont in de grote verscheidenheid en het gebrek aan samenhang. Zaken worden gedaan buiten formele besluitvormingsprocedures om. Er is sprake van een goed bedoeld maar vastgelopen veranderingsproces. Samen met uw stafleden en externe adviseurs heeft u een prachtig plan gemaakt om een nieuwe koers uit te zetten, de organisatie te hervormen en vooral de directeuren en managers meer te ondersteunen bij hun belangrijke taak. U wilt ervoor gaan. Maar u krijgt niets dan kritiek van zowel directeuren als managers als professionals, die – zo is u ter ore gekomen – ook hun lijntjes hebben gelegd naar de stakeholders. Met kritiek mag u nog blij zijn, want diegenen die dit uiten communiceren nog met u en met elkaar.

### *Wat blijkt als u met betrokkenen gaat praten?*

U besluit, ondersteund door twee adviseurs, met betrokkenen te gaan praten. In deze gesprekken stromen de goede intenties enerzijds en de verantwoordiging anderzijds over tafel. Het onbegrip zit vooral tussen de verschillende lagen: directie, staf, management en professionals. Er is veel onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, en heel veel vooronderstellingen over hoe de organisatie zou moeten werken. Professionals voelen zich eenzaam en boos; er is geen gevoel van eenheid. De ingezette hervormingen werken averechts. Ook ontdekt u dat er veel verontwaardiging is over de aanpak van het proces: waarom is maar een klein deel van de organisatie betrokken bij de plannen? U komt er bovendien achter dat velen geen beeld hebben van hoe de verankering van de organisatie in de maatschappij is gaan schuiven. Uw professionals lijken elkaar alleen te vinden in gemopper en richten hun boosheid op het management. Er gaat geen energie naar een ant-

woord op de veranderde werkelijkheid. Tot slot – en daar bent u misschien wel het meest van geschrokken – denkt men dat het allemaal niet zo'n vaart zal lopen en dat alles voor het grootste deel bij het oude kan blijven. Het is toch altijd goed gegaan?

### **Wat kunt u doen?**

Er blijken drie mogelijkheden te zijn:

#### *U kunt meer van hetzelfde doen...*

U accepteert de situatie zoals deze is en gaat door op 'oude voet'. U past de plannen aan, haalt de ergste angers eruit en u gaat iedereen ervan overtuigen dat ze moeten doen wat er van hen wordt verwacht. Al dat gepraat werkt niet langer, u komt er op die manier

nooit, het wordt tijd om wat strenger te worden en de nieuwe structuur en werkwijze in te voeren.

#### *...of iets wat u nog niet heeft gedaan... (maar in feite ook meer van hetzelfde)*

U laat een management-developmenttraject organiseren voor uw management en ontwikkelt een pakket opleidingen en trainingen voor uw medewerkers. U zorgt dat uw professionals slimmer en vaardiger worden en over de juiste managementcompetenties gaan beschikken, zodat uw organisatie eindelijk het ondernemend leiderschap kan gaan laten zien, dat nodig is om adequaat in te spelen op de veranderende omgeving.

#### *...of een echt andere benadering: een World Café*

U laat een traject organiseren dat eruitziet als een soort grote 'Ronde Tafel'. U gaat werken met 'World Café'. Kenmerkend voor deze aanpak is dat u het hele systeem betreft: bestuur, stafleden, deskundigen, vertegenwoordigers van de overheid, klanten. Iedereen kan aanschuiven. U gaat samen al doende, denkende en pratende daadwerkelijk met veranderingen aan de slag. U kunt zo in kleine groepen praten, acties en thema's uitwerken en tegelijkertijd alles steeds toetsen aan het grote geheel. Nog belangrijker is wellicht dat u de variëteit in uw organisatie waardeert in plaats van reduceert en toch werkt aan een gevoel van eenheid.

#### **Het rondetafelprogramma**

In deze casus is gekozen voor de laatste optie. Dit betekent voor de verantwoordelijke manager een sprong in het duister. Hij moet bereid zijn om zijn eigen plannen (deels) te wijzigen, of in het ergste geval in de prullenbak te gooien. Met het World Café gaat de organisatie namelijk zélf in interactie met de omgeving. Ze gaat het eigen gedrag en handelen heroverwegen en opnieuw afstemmen op de veranderde wensen en eisen van de interne en externe omgeving. De organisatie gaat zelf 'leren' en keuzes maken. Er is geen externe autoriteit

die hen 'beleert'. De opbrengst kan zijn dat er draagvlak ontstaat en dat de organisatie 'zichzelf' naar de verandering stuurt.

#### *Een greep uit de onderwerpen*

De setting die is ontwikkeld – het rondetafelprogramma – bestaat uit twee bijeenkomsten van ieder twee dagen en een afsluitende bijeenkomst. De doorlooptijd is twee maanden. De werkvorm is steeds het World Café. Het thema en het doel zijn iedere keer anders. Hier volgen enkele voorbeelden.

■ In één World Café spreken kleine groepen over de stroperigheid van het veranderingsproces. Directeuren, managers, bestuursleden en stafleden wisselen uit hoe het er 'bij hen' uitziet. Door de steeds wisselende samenstelling ontdekken ze terugkerende patronen en hoe deze remmend kunnen zijn. Niet personen blijken schuldig, maar gebrek aan communicatie, slecht luisteren en problemen die met posities te maken hebben blijken de daders te zijn. Door de setting van het World Café zijn mensen elkaars gelijken maar gelijk hebben hoeft even niet. Er ontstaat meer begrip voor elkaar en voor elkaars 'wereld'.

■ Er is een World Café met klanten. Aan elke tafel nemen twee klanten van de organisatie plaats. In drie gespreksrondes worden achter-eenvolgens:

1. beelden uitgewisseld (hoe kijken klanten aan tegen de organisatie en hoe ziet de organisatie haar klanten);
2. problemen en kansen in kaart gebracht en oplossingen uitgewerkt (waar moeten we meer samenwerken, wat moet de organisatie doen om haar sterke kanten beter te profileren en haar zwakke kanten aan te pakken);
3. hoe kunnen wij deze (leer)resultaten en ideeën borgen en verduurzamen.

■ Een ander World Café gaat over strategieontwikkeling en positione-

### **Wat doet de begeleiding?**

De taak van de begeleider van het World Café is het proces faciliteren. Deze procesbegeleider creëert helderheid, vertrouwen en veiligheid door:

- de werkwijze en de gespreksregels te introduceren;
- de inhoudelijke kaders toe te lichten (zoals het thema en de vraagstellingen);
- deze structuur te bewaken.

Als er met grote groepen wordt gewerkt (meer dan 40 deelnemers) is het nog belangrijker dat de structuur en de logistiek strak aangestuurd worden.

Hulpmiddelen zijn:

- op elke tafel een kleine handout ter herinnering aan het centrale thema en de gespreksregels;
- extra begeleiders die (desgevraagd) hulp bieden.

Indien met meerdere World Cafés wordt gewerkt, dan is het belangrijk de setting goed te markeren. Bijvoorbeeld door elk Café een aparte kleur te geven, zodat duidelijk is waar welk thema aan de orde is.

ring. Deskundige gasten worden uitgenodigd om te praten over manieren waarop strategieën tot standkomen, hoe een organisatie te positioneren, hoe de markt te benaderen. Deelnemers leren en werken tegelijkertijd aan mogelijke toepassingen en nieuwe ideeën.

■ In een volgend World Café-gesprek worden voorbereidingen getroffen voor actie. Welke kleine stappen kunnen wij zetten om veranderingen waar te maken, zowel intern als extern? Er worden 'doorbraakprojecten' geformuleerd. Deze worden in andere samenstellingen meteen getoetst op het voorgenomen resultaat, de relevantie en 'dapperheid'. Deelnemers zijn gemotiveerd omdat ze aan de slag gaan met wat zijzelf belangrijk vinden. Uiteindelijk worden vijftien door-

### Een World Café afsluiten en een vervolg geven!

U kunt een World Café op verschillende manieren afsluiten en vervolg geven. Tijdens de derde ronde bijvoorbeeld kunt u conclusies en aanbevelingen verzamelen en hierover weer een rondetafelgesprek organiseren als een 'vissenkomp' waarnaar de andere deelnemers luisteren. Ook kunt u een 'post-it'-tour maken en kunt u beschreven tafelkleedjes tentoonstellen, zodat iedereen kennis kan nemen van wat er aan de verschillende tafels aan de orde is geweest. U kunt een muurkrant laten maken die 'live' verslag doet van de gesprekken. Of u geeft na enkele dagen een 'echte' krant uit gebaseerd op gespreksverslagen die u heeft laten maken. Tot slot kunt u het World Café gebruiken om projecten te definiëren én uit te zetten of als input voor de volgende stap in uw veranderingsproces.

braakprojecten uitgewerkt met verrassende uitkomsten.

■ Een World Café-bijeenkomst fungeert als reflectieplatform. Deelnemers wisselen via collegiale consultatie persoonlijke vraagstukken uit, moeilijkheden waartegen

ze aanlopen in hun werk, lastige situaties die zij als leiding en professionals ervaren. Door middel van gesprekken in wisselende samenstellingen verzamelen ze eerst vragen die hen helpen inzicht te krijgen in hun eigen blinde vlekken. Vervolgens spreken ze in een vertrouwde samenstelling over hoe ze oplossingen of alternatieven kunnen aanpakken. Dit World Café werd na het slot van het programma in de eigen organisatie voortgezet met maandelijkse rondetafelbijeenkomsten.

### Het resultaat van 'een andere' aanpak

Na een plan waarvoor het de directeur niet lukte draagvlak te krijgen, zijn de (doorbraak)projecten de dragers geworden van de implementatie van het veranderingsproces, waarvoor men nu een gedeelde verantwoordelijkheid voelt. Daarnaast moeten we dit programma zien als een startmotor om energie en beweging te bewerkstelligen. Ook hiervan is een aantal concrete uitkomsten te benoemen:

- er is meer interactie ontstaan tussen alle verschillende actoren; men voelt zich meer gesteund;
- men is trotser op de instelling en voelt meer binding met het geheel;
- er is meer ruimte ontstaan voor individuele directeuren en managers om actie te ondernemen;
- er is meer helderheid over de verantwoordelijkheden en rollen;
- het zelfvertrouwen in eigen mogelijkheden en potenties is vergroot.

### Kunt u het alleen?

Deelnemen aan het proces én faciliteren gaan slecht samen. Bovendien moet u de afweging maken of uw hiërarchische rol als manager positieve of negatieve effecten heeft op de setting. Meestal is het aan te raden u bij het voorbereiden en faciliteren van een World Café te laten ondersteunen door een ervaren interne of

externe procesbegeleider. Wel is het altijd nodig zelf deel te nemen aan de voorbereidingen. Wilt u een deel hiervan aan een projectgroep delegeren, dan is het belangrijk dat u contact houdt bij belangrijke keuzes die men maakt, zoals setting, thema en vraagstellingen. Kiest u een procesbegeleider dan is het belangrijk dat deze ervaring heeft met het faciliteren van grote groepen, en met methoden en technieken waar zelfsturing een rol speelt. Deze zal tijd inruimen om te bespreken of in uw geval een World Café het beste is of dat u beter voor een andere aanpak kunt kiezen. Vooral de eerste keer zal de procesbegeleider u ondersteunen bij het loslaten en het vertrouwen op de aanpak.

### Voorbeeld 3 In plaats van het directe toezicht te verhogen

#### *Het liep als een goed geoliede machine tot ...*

U bent voorzitter van een grote vereniging met meer dan 1000 leden. Deze beschikt over een aantal regels die ten grondslag liggen aan de wijze waarop de vele activiteiten worden georganiseerd. De regels zijn formeel vastgelegd in het Reglement, dat elk lid tot zijn beschikking heeft. Er wordt weinig in gekeken. De praktijk is namelijk dat het Reglement het gedrag volgt. Aanpassing van regels leidt zelden tot meningsverschillen op bestuurlijk niveau, maar soms wel tot stevige discussie. Meestal echter zijn het kleine logische aanpassingen die de leden in commissieverband met elkaar formuleren en toepassen. Uw bestuur (eveneens bestaande uit actieve leden) is daar nauw bij betrokken doordat ieder bestuurslid een aantal commissies voor zijn of haar rekening neemt. Aanpassingen van het Reglement komen aan de orde tijdens de Algemene Leden Vergadering (ALV). Uw bestuur merkt echter gaandeweg dat de gebruikelijke werkwijze – leden bespreken aanpassingen van de

regels in de verschillende commissies en komen met nieuwe voorstellen – niet meer lijkt te werken. Ten minste op één terrein in ieder geval niet.

### *Gekrakeel, geroddel en onderlinge conflicten*

Uw leden lijken op één gebied massaal de regels met voeten te treden. Daar komen klachten over. Er is veel onderling gekrakeel, geroddel en conflicten. Sommige lopen hoog op. Het onderwerp ‘overtreden van regels’ is al diverse malen in de ALV aan de orde geweest. Leden spreken hun zorgen uit over dit ‘wangedrag’. U heeft dit steeds gesust. Nieuw is dat er grote druk ontstaat op de bestuursleden om op te treden, als toezichthouder en handhaver van de regels. Vooral op uzelf. Het krijgt ook trekken van een dreigende splitsing: leden die meedoen aan het overtreeden én leden die zich fel verzetten, op de regels wijzen en het bestuur op zijn rol aanspreken. In het bestuur is de situatie een aantal jaren gedoogd; men ging ervan uit dat als de leden zelf verantwoordelijkheid namen, het probleem wel zou worden opgelost. Maar door de toenemende druk kunt u het niet langer zo laten.

### *Meer controle en het toezicht verhogen of...*

In het bestuur ontstaat een scherpe discussie over de aanpak. Het ene deel wil het probleem oplossen door een rooster te maken waarin de bestuursleden beurtelings een controle- en toezichttaak krijgen en leden op hun gedrag aanspreken. Een ander deel van het bestuur verzet zich hiertegen; zij voelen weinig voor deze rol. Ze vragen zich af wat er nu eigenlijk aan de hand is en of er geen andere oplossingen zijn. Van weer andere bestuursleden komt het voorstel een ‘gedoogbeleid’ in te voeren. Eén van de bestuursleden komt met het idee een World Café te organiseren. Hiermee kan een diagnose gesteld worden, en vervolgens kan men bekijken welke maatregelen nodig zijn. Dit voorstel wordt op uw voorspraak aangenomen.

### *Liever eerst een diagnose stellen*

U benoemt een delegatie uit het bestuur die het World Café gaat voorbereiden, ondersteund door een procesbegeleider. De informele sfeer van het World Café, de mogelijkheid in kleine groepen een diagnose te stellen en het grotere geheel direct te kunnen ‘confronteren’ met de gestelde diagnose, zijn de belangrijkste redenen om te kiezen voor het World Café. De betrokkenheid van de leden bij de vereniging is hoog, maar de jaarlijkse ALV waaraan 50 à 80 leden deelnemen, is een erg formele aangelegenheid die zich niet leent voor een open dialoog. De bestuursdelegatie staat open voor suggesties en is eigenlijk wel heel benieuwd naar de diagnose die leden stellen. Ze zijn bovendien bereid de diagnose door de leden serieus te nemen. Men besluit twee World Café-bijeenkomsten te organiseren met een tussenliggende periode van een aantal maanden. Een om een diagnose te stellen en een tweede die nader zal worden ingevuld, maar waar in ieder geval een aantal maatregelen worden getoetst. Deze zal worden vormgegeven afhankelijk van de uitkomsten van het eerste World Café. De ALV die daarop volgt kan gebruikt worden voor formele besluitvorming.

### *Een diagnose stellen met een World Café*

De aanwezige deelnemers bespreken in groepjes van vier à vijf deelnemers in de eerste ronde wat zij de oorzaken achten van het voorgelegde vraagstuk of probleem. In de tweede ronde wordt gewisseld en bijgepraat. Tot slot wordt ieder gevraagd weer naar de oorspronkelijke tafel terug te keren. In deze laatste ronde worden de tafels uitgenodigd elke mogelijke oorzaak apart op een geeltje te noteren en aan de muur te hangen. Een aantal deelnemers ordent de geeltjes en bereidt (ondersteund door de procesbegeleider) een “gallery tour” voor. Ieder krijgt voor deze nieuwe ronde vijf stippen uitgereikt om aan te geven wat de meest relevante oorzaken zijn. Op grond van het beeld dat hieruit naar voren komt, kun-

nen nieuwe groepen worden samengesteld, geformeerd rondom clusters van gemeenschappelijke conclusies. Groepen deelnemers ‘adopter’ vervolgens een cluster gemeenschappelijke oorzaken. Elke groep krijgt de opdracht in drie rondes met elkaar te verkennen wat volgende stappen kunnen zijn, wie verantwoordelijkheid neemt en welke ondersteuning (van het bestuur) nodig is.

### *World Cafés inbedden in de organisatie en besluitvorming*

Het eerste World Café, dat werd gebruikt om een diagnose te stellen, leidt tot een compleet nieuw zicht op de oorzaken van het probleem. Ook wordt een aantal leden bereid gevonden met elkaar een projectgroep te vormen. Deze projectgroep zorgt voor een nadere uitwerking én komt met een voorstel voor concrete maatregelen. Om de World Café’s in te bedden in de organisatie en de besluitvorming, begeleidt één van de bestuursleden de projectgroep. Deze begeleider houdt bovendien contact met de verantwoordelijke commissies en rapporteert tussentijds aan het bestuur. In het tweede World Café wordt het draagvlak voor de voorgestelde maatregelen getoetst ter voorbereiding op de ALV waar tot slot de formele besluitvorming plaatsvindt.

### *Voorgenomen beleid toetsen met een World Café*

U kunt een World Café gebruiken om voorgenomen beleid of maatregelen te toetsen. In dit praktijkvoorbeeld is het resultaat een projectplan. Deze bevat een aantal maatregelen waardoor leden zich meer uit eigen beweging aan de regels gaan houden. Voor de drie gespreksrondes die plaatsvinden in groepjes van vier à vijf personen, is een aantal vragen geformuleerd. Eén van de vragen is of de deelnemers een inschatting willen maken van het beoogde effect, namelijk dat de leden zich weer aan de regels gaan houden. Elke groep wordt gevraagd een korte presentatie te geven, waarna discussie kan plaatsvinden. Door het bestuur is nadrukkelijk



## Samenvatting

*Met een World Café brengt u een grote groep mensen bijeen om te praten over onderwerpen en vragen die er voor uw bedrijf werkelijk toe doen. Bijvoorbeeld het verkennen van kansen en bedreigingen om daarvoor concrete maatregelen te formuleren. Of om draagvlak te krijgen voor plannen en acties. U kunt een World Café ook gebruiken om uw organisatie meer zicht te geven op de wensen en eisen van de buitenwereld. Of juist omdat u afdelingen en teams eens hun licht wilt laten schijnen over problemen die maar hardnekkig de kop op blijven steken. Ook als u emotionele en informele processen boven water wilt krijgen, is een World Café een optie.*



In de Management Tools Base vindt u dit artikel met een extra toepassingscase.

Zie verder in de base de volgende artikelen:

- **Verandermethodieken: Open Space Technology (ontwerpinstrument), M.J. Hillenaar**
- **De Large Scale Intervention: organiseren van duurzame verandering met conferenties (veranderingsinstrument), A. Geverink en R. de Wilde.**

aangegeven dat definitieve besluitvorming plaatsvindt in het bestuur zelf, waarna de leden op de ALV om instemming wordt gevraagd.

### **Mission completed**

Bij de ALV blijkt veel draagvlak voor de plannen die worden gepresenteerd. Het bestuur zal haar directe toezicht echter niet vergroten. Integendeel. De vereniging past een van haar bestaande regels ingrijpend aan. De regel die de aanleiding gaf voor massale overtreding. Tussen voor- en tegenstanders is een compromis uitgewerkt. Het benodigde budget kan worden vrijgemaakt. Verder maakt voorlichting over de gewijzigde regels een belangrijk onderdeel uit van het voorstel. Er komt veel steun van de leden. Vooral door het voorstel van het bestuur om de leden die teveel nadeel zouden ondervinden van de nieuwe regels, tegemoet te komen met een eenmalige coulancemaatregel. Dit was een grote angel geweest en deze was uit het tweede World Café naar voren gekomen

De steun is ook zichtbaar aan het relatieve gemak waarmee vrijwilligers gevonden worden, die nodig zijn om de nieuwe regels te implementeren. Verder is de positieve response te merken aan de reacties bij de bestuursleden. Daaruit komt naar voren dat de leden zich gerespecteerd voelen. Er is naar hun mening gevraagd en bij de beleidsontwikkeling is daarmee rekening gehouden. Er zijn verder nauwelijks klachten meer, de roep om direct toezicht is afgenomen en over het onderwerp is nauwelijks meer gemor. Tot slot bleek op termijn dat de leden zich voor het overgrote deel weer aan de regels gingen houden. Mission completed!

### **LITERATUUR**

- Holman, P. en T. Devane (red.), *The Change Handbook: Group methods for shaping the future*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1999.
- The World Café presents, *A quick reference guide for putting conversations to work* - [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com).