



Reisgezel

De Kunst van het Hosten & Oogsten
van zinvolle gesprekken



Deze Reisgezel van www.artofhosting.be is gelicentieerd onder een [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Internationale licentie](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

De Engelse editie van de Art of Hosting Companion werd in januari 2016 gecompileerd en bewerkt door Helen Titchen Beeth en Steve Ryman. In februari 2018 werd die naar het Nederlands vertaald en bewerkt door An Baert, Ria Baeck, Damien Versele en Katrien Wijns.

Tekeningen zijn van Lara Listens (www.LaraListens.eu)

Foto's zijn van Helen Titchen Beeth.

Deze **Reisgezel**
is van:

.....

Inhoudstafel

Inleiding.....	4
Voorlopige definitie van Art of Hosting.....	7
Wereldbeeld en basisaannames die ten grondslag liggen aan AoH ...	8
Een benadering van leiderschap die kan opgeschaald worden van persoonlijk tot systemisch leiderschap	9
Een shift in wereldbeelden: van lineair en mechanisch naar levende systemen en complexiteit.....	10
Fundamentele praktijken en modellen	14
De Viervoudige Praktijk	14
Divergentie, Emergentie and Convergentie.....	20
Het Chaordische Pad	22
Het Cynefin Raamwerk – een hulpmiddel bij het navigeren door complexiteit	25
Dialoog – een gesprek met een centrum, geen kanten	28
Krachtige Vragen	31
Kernmethodieken – deel 1: Gesprekken hosten	33
Kring – Cirkel	34
World Café.....	37
Open Space Technologie (OST).....	41
Waarderend Onderzoek	
Pro Action Café.....	46

Kernmethodieken – deel 2: Gesprekken oogsten.....	48
Strategisch overzicht van de Kunst van het Oogsten	48
Collectief verhalen oogsten	53
Een selectie oogstmethodieken	56
Procesontwerp.....	62
Ontwerpprincipes	62
Ademhalingen in Ontwerp.....	64
Chaordische Stapstenen.....	68
Wanneer “Nee” zeggen tegen het hosten van een participatief proces.....	73
Wat nu?	74
Andere bronnen.....	76

Inleiding

Welkom! We nodigen je uit...

Waarom zijn we hier samen, *echt*?

We leven in een tijd waarin mensen overal ter wereld ongelooflijke mogelijkheden hebben op vlak van communicatie, mobiliteit, gezondheidszorg, kennisgeving,... De wereld beperkt zich niet langer tot het eigen dorp of land. Digitale media laten toe om op elk moment overal bruggen te slaan met anderen. Alles lijkt mogelijk en weinig staat nog vast. De wetenschap neemt een

Initiatief nemen om
vastgeroeste patronen te
doorbreken, leiderschap
opnemen tegen de gangbare
stroom in, **hoe gaat dat in de
praktijk?**

ongeziene vlucht en de antwoorden van kerk en staat op diepmenselijke thema's voldoen niet meer. Zekerheden en klassieke patronen uit het verleden komen op de helling te staan.

Tegelijkertijd lijken veel mensen last te hebben van vermoeidheid,



vereenzaming en onzekerheid: voor hun job, hun toekomst of die van hun kinderen... In de Westerse wereld neemt bovendien het gebruik van antidepressiva en slaapmiddelen zorgelijke proporties aan.

De wereld van vandaag lijkt op zoek naar een nieuwe samenhang, een nieuwe bedding waarin de complexiteit enerzijds en het welbevinden anderzijds kunnen samengaan, zowel op individueel als op collectief niveau. Multinationals en KMO's, welzijns- en zorgorganisaties bevragen hun klassieke structuren en gewoontes. Ze gaan op zoek naar nieuwe denk- en handelwijzen om flexibel in te spelen op de niet aflatende stroom van veranderingen in markt, reglementering en verwachtingen van hun stakeholders...

Niet in het minst is er nood aan een **nieuw soort leiderschap**, in alle lagen van onze bedrijven, onze organisaties en de maatschappij. Een leiderschap dat temidden van onvoorspelbaarheid en complexiteit nieuwe referentiepunten vindt en bakens uitzet voor verdere vooruitgang en breed verspreid welzijn van mens en maatschappij. Een leiderschap dat zich verbindt met wat zich hier en nu afspeelt én zich tegelijk en zonder angst openstelt voor het onverwachte dat zich aandient. Een leiderschap van innerlijkheid, van ruimte creëren en collectief luisteren, van loslaten en laten ontstaan.

We zijn hier samen voor een driedaagse training in Art of Hosting and Harvesting Conversations that matter (ook Art of Participatory Leadership genaamd), een geheel van methodieken en praktijken dat effectief bijdraagt tot het opnemen van dergelijk soort leiderschap.

De ‘kunst’ van ‘Art of Hosting’ bestaat erin om de collectieve intelligentie van een groep mensen, een gemeenschap, organisatie of bedrijf aan te spreken in het licht van duurzame oplossingen voor complexe uitdagingen. Wereldwijd vormt een groeiende groep mensen samen een open gemeenschap en een lerend netwerk. Dit ontwikkelt zich steeds verder in het begrijpen van complexiteit en het verkennen van nieuwe manieren van denken en innoverend organiseren.

In deze training word je uitgenodigd om de kracht van collectieve intelligentie aan den lijve te ervaren doorheen zorgvuldig

ontworpen gespreksrondes die gebruikmaken van methodieken zoals de Kring (Cirkel), Word Café, Open Space Technology, Pro Action Café en andere. Je krijgt de principes aangereikt die een succesvolle toepassing van participatief leiderschap mogelijk maken. Komen verder aan bod: de beginselen om participatieve besluitvormingsprocessen te ontwerpen, de diverse praktijken om de vruchten van een gesprek te oogsten en te delen met anderen.

Het wordt dus een praktijkgerichte training. Vanaf dag één word je uitgenodigd om toe te passen wat je aan het leren bent, door delen van het proces zelf te ‘hosten’¹, samen met anderen en onder begeleiding van het team begeleiders (‘hosts’). Bereid je voor om hard te werken, om uitgedaagd te worden, veel te lachen, geraakt te worden door wat je hoort en ziet. De kwaliteit van je leren zal toenemen in verhouding tot je engagement. Elk moment hier wordt aangeboden als een leermoment en als een praktijkmoment. Geniet ervan.

¹ Bij gebrek aan een degelijke Nederlandse vertaling die recht doet aan de specificiteit van ‘hosting’ opteren we ervoor om de Engelse term te gebruiken

Over deze Reisgezel

Art of Hosting is al op veel verschillende manieren beschreven. En dat is volkomen logisch, omdat het een veelzijdige, voortdurend evoluerende set van praktijken en perspectieven is. Eén manier om erover na te denken is dat Art of Hosting **een voortdurend onderzoek is naar zowel collectieve intelligentie/wijsheid als naar emergentie** – dat fenomeen van nieuwe kennis en praktijken dat wordt gegenereerd door diepe gesprekken en dat duurzame, plezierige en effectieve samenwerking ondersteunt.

Emergente kennis heeft alle stevigheid van een stromende rivier en daarom is de taak om het in de vorm van een boek over te brengen een extreme uitdaging. Want inderdaad, de poging op zich om emergente kennis over te dragen is een tegenstrijdigheid op zichzelf: een symptoom van ons menselijk verlangen om de waarheid vast te leggen in plaats van erop te vertrouwen dat ze uit een diep gesprek zal ontstaan.

Maar toch, emergente kennis komt niet uit een vacuüm; het is het product van een waaier van bijdragen en afstammingen. Een dieper begrip van Art of Hosting vereist een bewustzijn van fundamentele concepten, praktijken en bronnen. Deze reisgids is dus een poging om 'naar de maan te wijzen', terwijl hij anderzijds nederig erkent dat elke poging om de rijke complexiteit van dit werk onder woorden te brengen volslagen ontoereikend is. Wat we hier hopen te bieden, is een uitnodiging om dieper collectief onderzoek te doen naar het mysterie van de emergentie. En we

hopen dat de gids je van pas zal komen tijdens je voortdurende onderzoek naar hoe je dit oeuvre van praktijken kunt integreren in je eigen leven en werk.

In het licht van de bovenstaande 'disclaimer' wordt deze reisgezel in boekvorm je aangeboden als ondersteuning voor je leerproces. Je vindt er:

- een praktisch overzicht van de belangrijkste gespreksmethodes en -benaderingen om de resultaten van gesprekken te 'oogsten', samen met links naar meer diepgaande bronnen
- bepaalde modellen die je kunnen begeleiden als je methodieken in complexere processen toepast (ontwerp)
- een beschrijving van de fundamentele praktijken van Art of Hosting die het veranderen van een set van methodieken in een diep co-creatieve en holistische manier van leven
- beschrijvingen van het wereldbeeld en van de basisaannames die al het bovenstaande ondersteunen.

Art of Hosting is als een ijsberg. Wat als eerste in het oog springt, zijn de methodieken, maar die zijn slechts de zichtbare top. Onder het oppervlak bevinden zich de onzichtbare steigers, basishoudingen en praktijken die het hele ding laten drijven. Onze ervaring is dat mensen die zich aangetrokken voelen tot Art of Hosting het prettig vinden om eerst het grote beeld te begrijpen en daarom beginnen we eerst met de diepste lagen van de ijsberg en werken we naar boven. Als jij liever begint met de methodieken en liever naar de diepte toe werkt, nodigen we je uit om in de omgekeerde volgorde te lezen. De

inhoudsopgave zal je helpen je te oriënteren.

De Reisgezel zelf is in de loop van meer dan tien jaar gecocreëerd door de wereldwijde gemeenschap van beoefenaars van Art of Hosting. Elke editie is uniek, hoewel de kern altijd weer herkenbaar is. Met andere woorden, er is niet één auteur. Het boek is de vrucht van zowel collectief onderzoek als van de vrijgevigheid van individuele beoefenaars. De reisgids evolueert voortdurend en wordt beschermd door een Creative Commons-licentie.

Gebruik deze Reisgezel op de manier die jou het beste past, tijdens de driedaagse training en erna.

Gebruik hem als naslagwerk of toetssteen. Noteer reflecties, inzichten, wilde ideeën, vragen, tekeningen, dagdromen, contacten, actieplannen, samenwerkingen, inspiraties ...

En deel je inzichten met anderen in het actieve web van conversaties die je de komende dagen zal hebben.

Voorlopige definitie van Art of Hosting²

Een manier om te begrijpen wat Art of Hosting is – als werk en als praktijk – en waar het voor dient, neemt ons mee langs de waardering voor de **noden** van waaruit het is ontstaan. Het gaat om diep gevoelde noden die leven in ons hart en vele uitdrukkingsvormen aannemen in onze menselijke samenleving. Eens de noden duidelijk gevoeld worden, wordt het mogelijk om onze **doelen** te verwoorden waarmee we aan de noden willen voldoen. Verder is de identiteit van Art of Hosting ook heel nauw verbonden met enkele **principes** die ons, als practitioners, begeleiden in *hoe* we die doelen nastreven³.

Noden

- **Van fragmentatie naar verbinding gaan** – verbinding met je eigen bron, verbonden met de natuur, verbonden met elkaar, verbonden met het grotere geheel.
- Toegang krijgen tot onze **collectieve wijsheid**.
- Toegang krijgen tot en **wijsheid putten uit al onze intelligenties**.
- Onze '**patronen**' van organisatie en interactie **laten verschuiven**.
- Onze **acties aarden** in dat wat zinvol is.
- Kunnen '**leiden vanuit het veld**'.

² Gedistilleerd uit een gesprek tijdens de eerste bijeenkomst van Art of Hosting stewards in 2005.

³ Meer informatie voor het werken met noden, doelen en principes vind je in het hoofdstuk Chaordische Stapstenen.

Doelen

- Een plek creëren voor **emergentie** en de praktijk van leiden vanuit ‘het veld’.
- Een **bewustzijnsniveau hosten** waar mensen op een authentieke manier samen kunnen zijn.
- **Onze binnen- en buitenwereld verbinden en op één lijn brengen** zodat we ons kunnen herinneren wat we in handen hebben en de moed hebben om wijs te handelen.

Principes

- Art of Hosting **is van het leven** – het is generatief en niemands bezit.
- De verschillende praktijken van Art of Hosting zijn **toegangspoorten om ons te verbinden** met onszelf, elkaar en het grotere geheel.
- Art of Hosting **verbindt en verenigt ons**.
- Art of Hosting **verwelkomt en viert diversiteit**.
- Art of Hosting **nodigt het leven uit**, zodat we kunnen inspelen op de behoeften van het moment.
- Art of Hosting **bewustzijn** heeft het vermogen om met andere praktijken-methodieken te dansen, te co-creëren.
- Om een praktijk te hosten of te onderwijzen, moet je **het diepere patroon** van de praktijk kunnen ‘houden’ en **belichamen**.

Wereldbeeld en basisaannames die ten grondslag liggen aan Art of Hosting

Dit deel geeft een korte inleiding tot een aantal basisaannames die ten grondslag liggen aan ons werk als gesprekshosts. Veel mensen die de basis van Art of Hosting hebben geleerd tijdens een 3-daags trainingsevent en die naderhand practitioners zijn geworden, hebben vastgesteld dat deze vooronderstellingen hun wereldbeeld zijn geworden, het referentie- of zingevingskader van waaruit ze leven. Dit wereldbeeld bepaalt hoe we organisaties zien, hoe we de dynamieken herkennen en interpreteren die spelen wanneer mensen samenwerken, en welke keuzes we maken in een bepaalde situatie, enz.

We hebben allemaal een wereldbeeld, een kader van waaruit we kijken naar de wereld. Dit beeld is samengesteld uit basisaannames over wat waar of juist is, over wat werkt of niet in een bepaalde situatie. Meestal zijn deze aannames of vooronderstellingen impliciet, onuitgesproken en zelfs onbewust, en toch bepalen ze wat we doen of laten, wat we zeggen of verzwijgen. Mensen die met elkaar samenwerken en -leven, handelen zelden vanuit eenzelfde wereldbeeld of dezelfde overtuigingen. Dit resulteert meestal in een gebrek aan wederzijds begrip en in een stroeve verstandhouding. Hier proberen we de fundamentele veronderstellingen van Art of Hosting expliciet te maken, om ons te helpen duidelijk te communiceren en om een basis te bieden voor gedeeld begrip.

Een benadering van leiderschap die kan opgeschaald worden van persoonlijk tot systemisch leiderschap

Art of Hosting is een participatieve benadering van leiderschap die gebruik maakt van persoonlijke practice⁴, dialoog, gehost collectief onderzoek en innovatie in co-creatie. Met als doel om het gezonde leven dat zich ontvouwt in de complexe omstandigheden van de wereld van vandaag te ondersteunen. Art of Hosting is vooral effectief in elke context waarin mensen moeten samenwerken rond ingewikkelde en onderling gerelateerde problemen.

Art of Hosting omvat een verzameling praktijken die bedoeld zijn om capaciteit te bouwen bij mensen op elk niveau van een organisatie en van de maatschappij, zodat ze zinvolle gesprekken kunnen hosten en oogsten⁵ op een manier die leidt tot wijzer handelen en tot een regeneratieve gemeenschap. Deze praktijken kunnen worden opgeschaald van het persoonlijke naar het systemische niveau, waarbij de nadruk ligt op meerdere leerlagen, die elk de andere lagen informeren:

- op **individueel** niveau ontwikkelt de praktijk van Art of Hosting de motivatie, de moed, de capaciteiten en

⁴ Voor meer informatie over wat we bedoelen met persoonlijke practice, zie het gedeelte 'Host jezelf'.

⁵ Voor meer informatie over 'hosten', zie bij 'Viervoudige Praktijk'. Voor meer over 'oogsten', zie bij 'Gesprekken oogsten'.

vaardigheden die ons ondersteunen om persoonlijk leiderschap op te nemen.

- op **teamniveau** ontwikkelt deze praktijk het vermogen tot collectieve reflectie en het kunnen zien van de juiste timing tijdens processen van co-creatie, medebeslissing en co-hosting van gesprekken die wijs handelen ondersteunen, ongeacht het doel of de context.
- op niveau van de **gemeenschap**, de **organisatie** enz... helpt de praktijk van Art of Hosting om een cultuur te ontwikkelen die diversiteit verwelkomt en omarmt, om een stijl van samenwerken te ontwikkelen die gedeelde doelen van mensen kan zien en waarderen en die ernaar streeft om het volledige potentieel van de organisatie, het netwerk of de gemeenschap te ontwikkelen.
- op **mondiaal** niveau ondersteunt de Art of Hosting praktijk de vorming van een gezond samenwerkend ecosysteem van diverse gemeenschappen en organisaties, door de bredere context te begrijpen waarin we altijd ingebed zijn en voordeel halend uit de kennis en ervaring die uit diversiteit voortkomt.

De complexiteit spiegelend die we in de levende wereld vinden (inclusief de menselijke samenleving) vinden we terug in de patronen van de Art of Hosting praktijk, omdat de patronen fractaal zijn; dit maakt het tot een uitgesproken kader. Fractaal betekent dat de patronen op alle genoemde niveaus van de schaal terugkeren. Hoe ik met mezelf werk, in mijn team, in een grote groep of op het niveau van de samenleving, verloopt telkens langs dezelfde weg en gebruikt telkens dezelfde onderliggende attitudes en processen. Deze patronen worden duidelijker naarmate je praktijk zich verdiept en versterkt.

Een shift in wereldbeelden: van lineair en mechanisch naar levende systemen en complexiteit

Mensen zijn levende systemen – zowel als individu als in de organisaties die ze creëren. Ze zijn met andere woorden intelligent, creatief, adaptief, zelforganiserend en op zoek naar zingeving.

Al 300 jaar, sinds Descartes en Newton, is ons denken overwegend beïnvloed door het rationalisme. We hebben dingen kunnen bedenken en we hebben geleerd ‘de controle’ over dingen te hebben. We hebben de neiging om naar onze lichamen en onze organisaties te kijken als naar machines, die bestaan uit duidelijk gedefinieerde delen met duidelijk gedefinieerde rollen en een voorspelbare output.

In complexe situaties is deze mechanistische kijk niet afdoende om ons te informeren bij de beslissingen die we moeten nemen.

Levende systemen bestaan in de natuur overal – bacteriën die kolonies vormen, mieren die een mierenhoop maken, complexe ecosystemen aangepast aan verschillende klimaten... Organisaties en netwerken zijn ook complexe levende systemen.

Enkele kenmerken van levende systemen:

- Al het leven zit in één levend systeem: er is geen ‘zij’, alleen ‘wij’ (mens, natuur, alles!)

- Het levende systeem organiseert zichzelf, en zelforganisatie leidt tot het ontstaan van nieuwe eigenschappen en kwaliteiten
- Het levende systeem zoekt diversiteit
- Het levende systeem past zich voortdurend aan aan zijn veranderende omstandigheden
- In het levende systeem is alles met elkaar verbonden
- De patronen in het levende systeem zijn fractaal: ze keren terug op elk schaalniveau

Enkele implicaties voor leiderschap

Als we het wereldbeeld van levende systemen accepteren, welke implicaties heeft dit dan voor ons werk en voor ons begrip van leiderschap? Hieronder staan enkele implicaties die zich getoond hebben door zich in Art of Hosting te bekwamen en die gedistilleerd werden doorheen de vele gesprekken onder practitioners.

Participatieve benaderingen zijn nodig – Art of Hosting komt voort uit de veronderstelling en de ervaring dat een toenemende complexiteit van de problemen die we tegenkomen ons dwingt tot het vinden van nieuwe oplossingen voor het algemeen welzijn, of het nu gaat om bedrijven, overheid, onderwijs, non-profitorganisaties, gemeenschappen of families. Dergelijke oplossingen zijn completer en worden makkelijker gevonden en gedragen als ze door alle stakeholders worden gecocreëerd en als de input van alle betrokkenen van meet af aan wordt gewaardeerd.

Innovatie groeit tussen chaos en orde – Als we willen innoveren of met verandering werken, moeten we bereid zijn om de controle te

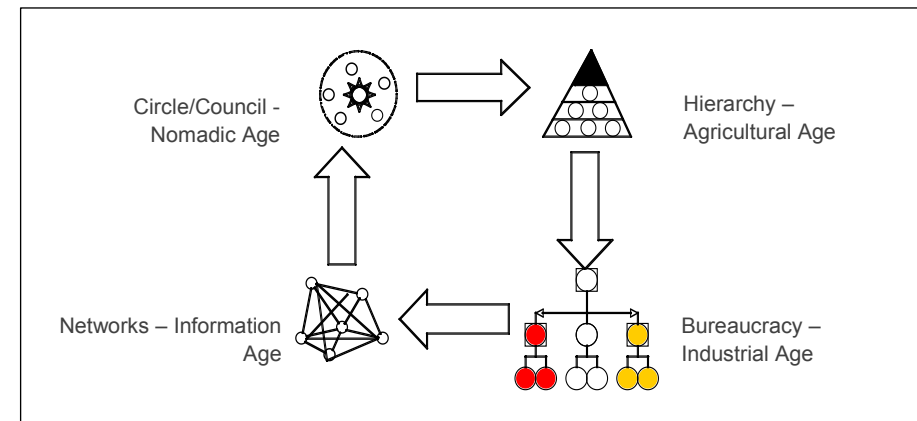
lossen, om los te laten wat we weten en in het niet-weten te stappen. In de natuur gebeurt alle innovatie aan de randen. Het is in de ruimte tussen schijnbare chaos en orde dat nieuwe verbindingen worden gecreëerd en nieuwe mogelijkheden naar voor komen. De reis van elke ingrijpende verandering of transformatie zal altijd doorheen chaos lopen richting nieuwe inzichten en nieuwe betekenis. (Zie verder het deel over het Chaordische Pad).

Gesprekken zijn belangrijk – het getuigt van gezond verstand om meer mensen samen te brengen voor een gesprek. Zo hebben we het generaties lang gedaan: rond vuren en in kringen. Gesprekken voeren ontwikkelt ons denken en is de manier waarop we samen nieuwe betekenis geven aan dingen. Het is ook de manier waarop we sterke relaties bouwen die echte samenwerking uitnodigen.

Gedeelde betekenis leidt tot wijze actie – mensen die betrokken zijn en uitgenodigd worden om samen te werken, letten alleen op datgene wat voor hen betekenis heeft. Gesprekken die een gedeelde duidelijkheid opleveren over kwesties van belang, bevorderen het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor de ideeën en oplossingen om ze daarna om te zetten in actie. Acties die voortkomen uit een collectieve duidelijkheid door collectief af- en overeenstemmen zijn duurzaam (en garanderen dus een beter resultaat).

De vier organisatieparadigma's:

Doorheen de eeuwen hebben mensen verschillende manieren gevonden om samen te komen en samen te werken. Elk tijdperk ontwikkelde een eigen vorm van organiseren. Eén van de vragen die de Art of Hosting gemeenschap zichzelf stelt is: hoe en wanneer kunnen we elk van deze organisatievormen inzetten voor de huidige uitdagingen op het vlak van samenwerken en leiderschap?



Als **nomaden** leefden we in kleine groepen; en zodra het vuur was uitgevonden, begonnen groepen daarrond samen te komen, vertelden ze verhalen en namen ze besluiten.

⇒ in een **kring** (cirkel) komen mensen samen op gelijkwaardige basis, en delen ze hun manier van kijken op een gemeenschappelijk thema of vraag, ze leggen hun perspectief als het ware in het midden van de kring, de doelstelling wordt door

iedereen gedragen.

De **kring** is een geschikte vorm voor gezamenlijke reflectie, voor het realiseren van collectieve intelligentie; ook goed bij begin en einde van een samenkomst.

In de **nederzettingentijd** ontstond de landbouw, gemeenschappen groeiden en specifieke functies voor specifieke taken ontstonden: de boer, de soldaat, de pastoor. Mensen kregen zeggenschap over anderen en er ontstonden verschillende niveaus in de samenleving.

⇒ **hiërarchie** is een efficiënte manier om dingen gedaan te krijgen: iemand neemt de verantwoordelijkheid op en stuurt anderen aan, de doelstelling wordt bewaakt door de leider of de baas.

De **driehoek** is handig voor actie: ik ga iets doen, wie doet mee?

Het **industriële tijdperk** bracht verandering en complexiteit met zich mee. De nood aan standaardisatie, specialisatie, efficiënte middelenverdeling en controle op de prestatie diende zich aan. De eenvoudige hiërarchie ruimde plaats voor bureaucratie. Het optimaliseren en behouden van de status quo, de stabiliteit wordt best gegarandeerd door bureaucratie.

⇒ **bureaucratie** heeft het voordeel dat het stabiliteit en voorspelbaarheid brengt in vrij complexe processen. Het is een soort irrigatiesysteem dat ervoor zorgt dat alle delen van een organisatie water krijgen en dat de middelen niet te snel

wegstromen. De doelstelling bevindt zich hoog in de organisatie.

Het **vierkant** staat voor stabiliteit, voorspelbaarheid en verantwoording.

De wereld werd steeds complexer en in het **informaticatijdperk** van de jaren '70 ontstonden de netwerken als antwoord op de nood om snel en flexibel te kunnen organiseren en re-organiseren.

⇒ **netwerken** worden gevormd door actoren (individueen, kleine groepjes) die er actief voor kiezen om relaties aan te gaan met anderen rond een bepaalde en duidelijke doelstelling. Actoren zijn autonoom en de partners gaan alleen maar een relatie aan als het wederzijds voordeel oplevert. Netwerken kunnen enorme hoeveelheden werk verzetten, omdat actoren de juiste partners kunnen vinden die zij op elk moment nodig hebben. Als het doel bereikt is, vallen netwerken snel uit mekaar.

Het **netwerk** staat voor flexibiliteit en innovatie, snelheid van handelen.

Het moge duidelijk zijn dat elkeen van deze organisatorische archetypes nuttig is. Elke vorm heeft voordelen en gebreken, en wordt optimaal ingezet voor een specifiek doel.

Het vijfde paradigma

De vraag die wij ons kunnen stellen is de volgende: hoe zouden organisaties eruit zien, mochten ze in het realiseren van hun missie

kunnen samenwerken in een geest van:

- collectieve reflectie (cirkel)
- besluitvaardigheid en daadkracht (driehoek)
- structuur en verantwoording (vierkant)
- flexibiliteit en snelle informatie-uitwisseling (netwerk)

De combinatie van deze 4 vormen van samenwerking noemen we soms het Vijfde Organisatie Paradigma.

Centraal staat de intentie, de doelstelling. Het kernteam dat samenkomt om een gezamenlijke actie op te zetten, komt samen in een kring rond een gemeenschappelijke intentie die voortkomt uit een ervaren nood in het dagelijkse leven. Tijdens dit samenkomen smeden mensen relaties met anderen in de kring. Een netwerk ontstaat stilaan. Binnen dit netwerk en vanuit de gemeenschappelijke intentie nemen mensen verantwoordelijkheid op voor bepaalde deelaspecten, zoals bijv. het verzamelen van fondsen, het organiseren van samenkomsten. Anderen kiezen eerder voor een ondersteunende rol. Zo vormen zich driehoeken (projectteams ...) rond de gemeenschappelijke intentie en ontstaat er hiërarchie.

Eens het kernteam goed gebeiteld zit, bestaat de volgende stap er meestal uit om de conversatie aan te gaan met leden uit de bredere gemeenschap die zich aangesproken voelen bij dit project en de gemeenschappelijke intentie in het midden van de kring onderschrijven. Een driehoek binnen het kernteam roept een

grootschalige bijeenkomst samen, en de leden hiervan worden dan in het beste geval de supporters van het project. Zo reikt de binnenkring uit naar een volgende kring die op zijn beurt weer uitreikt naar de ruimere gemeenschap. Zo ontstaan concentrische cirkels die uitdeinen binnen de samenleving: elke kring is verankerd in de andere kringen via driehoeken die zich vormen rond de gemeenschappelijke intentie.



Dit patroon van intentie, kringen, driehoeken en netwerken herhaalt zich keer op keer. Merk op dat als het kernteam de conversatie aangaat met de ruimere gemeenschap, de basisintentie verder gevoed en verrijkt wordt door een breder perspectief en steeds weer bijgesteld wordt op zo'n manier dat ze dienstig blijft

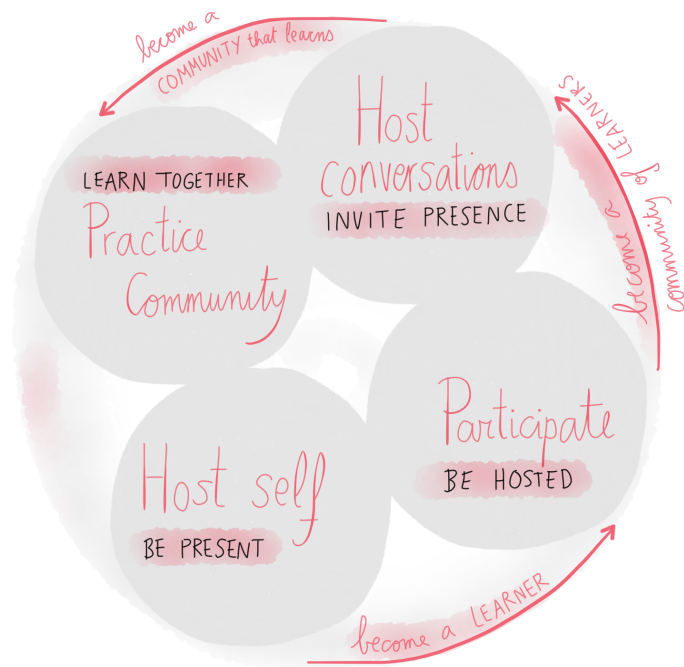
voor het volgende niveau van schaal en actie.

En verder nodigen we je uit om de jas te passen...

Tijdens deze 3-daagse training dringen we diep door op – voor jou misschien – ongekend terrein. De taal die we gebruiken lijkt in het begin misschien wat vreemd, of de concepten zijn nieuw voor je.

We nodigen je uit om stil te staan bij het nieuwe, het ongemak en de opwinding om tegelijkertijd onderzoekend en nieuwsgierig te kijken naar wat je ervan leert.

En dan nodigen we je uit terug te keren naar je bekende wereld en aan de slag te gaan met wat je hier geleerd hebt en te blijven oefenen in een geest van eenvoud en verbinding.



Fundamentele praktijken en modellen

De Viervoudige Praktijk

In essentie is Art of Hosting een praktijk (een herhaald oefenen of uitvoeren van een activiteit of vaardigheid om zich erin te bekwamen of er bekwaam in te blijven), het is een manier van denken en handelen die leidt tot meer inzicht en vaardiger handelen. De Art of Hosting-praktijk omvat vier domeinen van oefening. Gewoonlijk worden ze benoemd als de 'Viervoudige Praktijk' en binnen elk van de vier domeinen zijn er talloze praktijken (practices).

Een belangrijke implicatie van het erkennen van Art of Hosting als een praktijk is dat meesterschap in de kunst afhankelijk is van de voortdurende praktijk; als we niet oefenen, nemen we niet deel aan de kunst en zullen we geen meesterschap ontwikkelen. Wie met Art of Hosting werkt, noemen we 'practitioners' omdat het engagement om te oefenen de essentie van de kunst is. Zoals met elke praktijk, neemt de capaciteit gaandeweg toe en ontdekken beoefenaars nieuwe niveaus en betekenis in de oefeningen. Sommige aspecten van diepere praktijk kunnen nieuwe beoefenaars vreemd in de oren klinken en kunnen ze alleen door ervaring begrijpen. Maar de praktijk start op het punt waar jij staat en heeft een eindeloze diepte van mogelijkheden.

De praktijk van het beoefenen van deze kunst heeft een bijzondere smaak. Het is geen wilsdaad of iets dat kan worden afgedwongen. Het gaat veeleer om het houden van de ruimte (holding space) – een



metapraktijk – waarin dieper inzicht kan ontstaan, of nieuwe vaardigheden, of meer vertrouwen of andere effecten van deze praktijk. De ruimte houden is de praktijk van het loslaten van controle. Maar dit betekent niet dat het een passieve praktijk is of dat er gebrek aan betrokkenheid is. De ruimte houden is een actief, intentioneel, energetisch proces van diep aanwezig zijn, luisteren en aandacht geven. Wij vertalen het vanuit het Engels als het creëren, het (open)houden van de ruimte dat het nieuwe laat ontstaan doorheen de interactie, doorheen het intentioneel praten en luisteren van mensen.

Gezien de enorme waaier aan praktijken binnen Art of Hosting,

kan het helpen je te focussen op de domeinen beschreven in de Viervoudige Praktijk.

Host jezelf

The Art of Hosting is de kunst van het zijn, het zijn van een gastheer/vrouw (host) belichamen. Geen enkele set vaardigheden, technieken of methodieken kan het bewustzijn van de gastvrouw/heer vervangen. Hosting vereist aanwezig zijn – die kwaliteit van authenticiteit, kwetsbaarheid, vertrouwen en moed die voortkomt uit diep persoonlijk werk dat niet in isolement kan worden gedaan. Aanwezig-zijn is een holistische, emergente kwaliteit die fysieke, mentale, emotionele en spirituele dimensies in zich vervat. Aanwezig-zijn is wat een gastheer/vrouw toelaat om te midden van intense emotie toch gegrond te staan, om chaos te verdragen zonder zich te haasten om iets te repareren, om zich comfortabel te voelen bij stilte, om te werken in dienst van een groter doel dan het persoonlijke ego.

Jezelf hosten is het oefendomein van de ruimte te houden zodat je aanwezig-zijn kan ontstaan. Op fysiek vlak gaat het om luisteren naar je lichaam, voldoende rust en beweging krijgen en omgaan met stress. Op mentaal vlak ondersteunt het de ontwikkeling van een open geest die vrij is van de gebruikelijke denkpatronen en onbewuste overtuigingen en aannames. Op emotioneel vlak leert het je herkennen wat je gebruikelijke emotionele reacties los maakt en wat nieuwe manieren zijn om met die emoties om te gaan. Het helpt ons



ook om het eigenaarschap van onze eigen verwachtingen en projecties op te nemen en om om te gaan met onzekerheid. Het voedt zelfcompassie en de bereidheid om risico's te nemen, zich comfortabel voelen bij zogenaamde fouten en mislukkingen en ervan te leren. Op spiritueel vlak verbindt onszelf hosten ons met de onzichtbare wereld van energie en geest, vermindert het de gehechtheid aan het ego en maakt het ons vrij om met mededogen te werken, zonder de controle te hoeven hebben. Het ondersteunt ons om eenzaamheid en stilte te omarmen en te verbinden met de natuurlijke wereld. Aanwezig-zijn kan niet worden gemaakt of geforceerd of zelfs niet worden ontwikkeld. Het is de natuurlijke, emergente kwaliteit die beschikbaar is wanneer we voorzichtig

grenzen erkennen en weghalen in een zelfversterkende cyclus van de ruimte houden voor aanwezigheid, die dieper ruimte houden en dieper aanwezig-zijn toelaat.

Art of Hosting heeft geen specifieke goedgekeurde of aanbevolen oefeningen voor het hosten van zichzelf. Integendeel, het erkent dat elke practitioner zijn/haar eigen praktijken moet vinden om controle los te laten en de ruimte te houden zodat aanwezig-zijn kan ontstaan. Deze praktijken kunnen yoga, dans, gevechtkunsten, meditatie, contemplatief schrijven, gebed, psychotherapie, tijd in de natuur doorbrengen, eenzaamheid, tantrische seks, kunst, muziek of ... zijn. Het is van belang om een aantal praktijken te vinden die je persoonlijke capaciteit voor aanwezig-zijn verhogen en je dan te engageren om regelmatig te oefenen.

Neem deel

Met de aanwezigheid die voortkomt vanuit onszelf hosten, zijn we klaar om deel te nemen. Op een eerste niveau betekent dit dat je gesprekken aangaat en jezelf toelaat om gehost te worden. Naarmate je praktijk van deelnemen (aan gesprekken) verdiept, kan ze evolueren naar deelnemen aan heel het leven. Op dat niveau wordt participatie betrokkenheid met wat is, zonder verwachtingen en zonder de wens om een bepaald resultaat te bekomen. Het gaat erom dat je er bent (show up) met je volledige zelf en je eigen interesses terwijl je waarneemt wat er wil gebeuren en tegelijk aanvoelt, uitzoekt en beslist hoe je jezelf en je interesses in lijn en in dienst kunt stellen van een groter doel.

Ten volle deelnemen vereist volledig vertrouwen en dus controle loslaten. Het nodigt uit tot een diepte van gesprek waarin stilte een welkome deelnemer is en waarin verbinding de gesproken woorden overstijgt en non-verbale en energetische componenten omvat. Deelnemen is een uitnodiging in het onbekende, een opening om veranderd te worden in/door het veld van waaruit emergentie mogelijk is.



Deelnemen manifesteert zich in het gesprek en werkelijke dialoog is een kunst. Het is niet alleen praten. Het vereist de aanwezigheid om aandachtig te luisteren naar elkaar, naar de natuur en naar het

onzichtbare. Het vereist stilte zowel als woorden. Het vereist dat we aanbieden wat we kunnen in dienst van het geheel, om te spreken met diepe intentie terwijl we luisteren met diepe attentie. Deelnemen vloeit voort uit nieuwsgierigheid en erkent dat nieuwsgierigheid en oordeel niet in dezelfde ruimte samen kunnen leven. Als we beoordelen wat we horen, kunnen we niet nieuwsgierig zijn naar de uitkomst, en zal het moeilijk zijn om het gesprek verder te laten gaan dan het verdedigen van vooringenomen posities. Vaardig deelnemen aan een gesprek vereist een open geest, een open hart en een open wil. Het vraagt om mindfulness en het vermogen om een gesprek te vertragen zodat dieper luisteren en helderheid kunnen ontstaan.

Praktijken binnen het domein van deelnemen omvatten: actief luisteren; dialoog⁶; krachtige vragen stellen⁷; het eigenaarschap opnemen van je eigen projecties, verwachtingen en aannames; intenties verhelderen; check-ins en andere elementen van kring gesprek; je nieuwsgierige ingesteldheid en openheid cultiveren en luisteren naar de natuur.

Host gesprekken

Het domein van het hosten van gesprekken wordt vaak gezien als het topje van de ijsberg. Dit is het domein van de methodieken, maar het is zoveel meer. Gesprekken hosten is de kunst van het creëren en houden van een container waarin mensen samen hun beste werk

⁶ Voor meer informatie over dialoog - een centrale pijler van Art of Hosting - zie het deel over oefenen van de Dialoog.

⁷ Zie het deel over Krachtige Vragen



kunnen leveren. Het houden van de ruimte houdt in dat we alle condities waarnemen die een groep in staat stellen om zich in het collectieve aanwezig-zijn te settelen, die ruimte te houden doorheen chaos zodat nieuwe orde en helderheid kunnen ontstaan. Dergelijke gesprekken gebeuren niet zomaar, ze zijn het product van heldere intenties, een krachtige startvraag (calling question), een wervende uitnodiging, een goed ontwerp, een vakkundige kadering van de context en het houden van de ruimte waarin het werk kan worden gedaan, en bovenal het aanwezig-zijn om de ruimte te houden voor emergentie. Dit zijn allemaal praktijken en vaardigheden van het hosten van gesprekken.

Aanvankelijk lijkt hosting eruit te bestaan om de kernmethodieken

onder de knie te krijgen. Mettertijd vraagt de praktijk een toenemende diepte van aanwezig-zijn om de ruimte te kunnen houden voor diepere of uitdagendere gesprekken. Uiteindelijk kom je erachter dat de praktijk ook meer subtiele aspecten omvat, waaronder de fysieke ruimte voorbereiden, uitnodigen en verwelkomen, en werken met de energie van de groep. Hoewel een groot deel van de aandacht van hosting gericht is op het externe werk – de acties – is aandacht hebben voor iemands innerlijke staat en leren, een even belangrijk aspect van de hostingpraktijk. Hosting daagt ons onvermijdelijk uit op onze eigen leerpunten net buiten onze comfortzone (growing edge), of dat nu het vermogen is om controle los te laten of om zich competent en op zijn plek te voelen als lid van een hosting team, of de juiste taal te vinden om uit te nodigen tot diepere deelname, of de moed te vinden om eigen angsten te overwinnen. Een beoefenaar van hosting houdt zich bezig met zowel de interne als externe praktijken.

Geen van de praktijken kan het best alleen worden gedaan, het is bijzonder belangrijk om als deel van een team te werken tijdens het hosten.

Oefen gemeenschap

Het vierde domein van de Viervoudige Praktijk houdt de ruimte zodat co-creatieve leergemeenschappen, praktijkgemeenschappen kunnen ontstaan.

Het is één ding om naar een training te gaan en de basis van de hostingspraktijk te leren. Maar wat dan? Hoe implementeer je je leren



en hoe blijf je verbonden met andere beoefenaars? Hoe maak je je leren duurzaam en houd je je praktijk levend zodat hij kan groeien? De traditionele manier om dergelijke uitdagingen aan te pakken, is om een organisatie of vereniging op te richten en te luisteren naar de wijsheid van experts. Maar deze aanpak werkt niet bij emergentie. Gedeelde kennis is het resultaat van samenwerking en gesprek, en is geen eigendom van een expert. Er zijn geen regels of formules of formele vereisten om dit werk te doen. Beoefenaars worden allemaal aangemoedigd om te innoveren en samen te werken en om nieuwe modellen en processen te ontdekken. Anderzijds is er ook behoefte aan erkenning en bescherming van

het essentiële DNA van dit oeuvre en dus om te leren van de beoefenaars met meer ervaring. Hoe participeert een gemeenschap van beoefenaars samen wanneer er geen duidelijke richtlijnen of afspraken zijn?

Al bijna twintig jaar is dit de uitdaging en de schoonheid van de Art of Hosting gemeenschap. Van een paar vrienden die samen ideeën uitwisselden, is de gemeenschap gegroeid tot enkele duizenden met een website en open-source werkboek (en nu deze Reisgezel) en andere materialen. Dit alles zonder enige licentie of copyright, zonder enige organisatiestructuur of personeel of hoofdkantoor, zonder financiële verwachtingen of afspraken. Als gemeenschap zijn we niet begonnen met de wetenschap hoe we dit moesten doen. We zijn begonnen met een focus op een gedeeld doel, gedeelde principes en vriendschap. Als vrienden zocht deze gemeenschap van beoefenaars naar mogelijkheden om samen te werken, samen te leren en het leren te delen. Wat mettertijd ontstaan is, is een groep van meer ervaren beoefenaars die wordt erkend als stewards, verder ook periodieke bijeenkomsten om in de behoeften van de gemeenschap te voorzien en om noodzakelijke collectieve beslissingen te nemen die zich daar aandienen. Nieuwe hosts worden aangemoedigd om als apprentice te leren bij meer ervaren hosts en een van de weinige 'regels' binnen de praktijkgemeenschap is dat er bij elke Art of Hosting-training een steward betrokken moet zijn. Dit heeft een kader geschapen waarin beoefenaars hun vaardigheid kunnen leren en ontwikkelen, terwijl ook de diepere patronen en de essentie van onze gedeelde praktijk beschermd worden. Wat nog meer ontstaan is, is een online platform voor communicatie waarop we ons leren bundelen en waarop

modellen, materiaal en andere producten van ons leren verzameld en verspreid worden.

Dit patroon van praktijkgemeenschap is overal ter wereld regionaal ontstaan als antwoord op lokale trainingen en lokale behoeften. Het ziet er niet overal hetzelfde uit, maar er zijn veel gedeelde elementen. Deze ervaring met het opbouwen van een lerende gemeenschap is niet uniek voor Art of Hosting en de leerweg van deze specifieke gemeenschap wordt niet als de 'juiste weg' beschouwd. Het mooie van dit vierde oefengebied is dat we allemaal samen leren wat het betekent om de ruimte te houden om samen te leren, en hoe we collectief de ruimte kunnen houden zodat het werk kan ontstaan. Zoals zoveel in Art of Hosting, is dit fractaal; wat we in de wereldwijde gemeenschap leren, is relevant in lokale en regionale praktijkgemeenschappen en omgekeerd. De praktijken die we samen hebben geleerd, worden toegepast, getest en verfijnd terwijl we praktijkgemeenschappen creëren. Samen leren we hoe we samen moeten leren en terwijl we dit leren, zijn we in staat om het toe te passen op het werk dat we doen.

Tot slot worden we als we samen leren, ook geconfronteerd met onze blinde vlekken en die delen van onze praktijk die minder handig of bewust zijn. Dit biedt ons de kans om individueel en collectief onze capaciteit te vergroten door onszelf te hosten. De Viervoudige Praktijk is dus een cyclus die leidt tot een diepere praktijk en een steeds grotere capaciteit.

Enkel door het opdoen van ervaring kan je meesterschap bereiken

in één of meer van de vier praktijken van het Viervoudige Pad. Dit Pad of deze Praktijk is een basishouding, een manier van zijn. Meesterschap betekent hier niet perfectie, maar wel de toewijding en het engagement om te blijven leren, te blijven oefenen en Art of Hosting steeds meer te gaan integreren in het eigen leven.

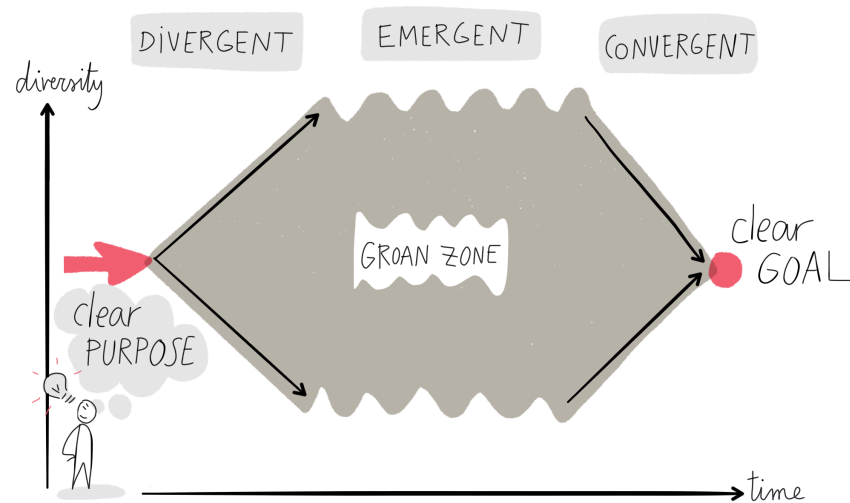
Divergentie, Emergentie en Convergentie⁸

Er is een terugkerend patroon dat onvermijdelijk opduikt bij het werken met emergente praktijk in complexe menselijke systemen. Het patroon ervaren zonder het te herkennen, kan heel ongemakkelijk aanvoelen: alsof je blind in chaos wordt gegooid. Meestal is deze ervaring de trigger voor de haast overweldigende drang om toch te proberen de controle te blijven handhaven, om dingen stil te leggen, ze weer op het goede spoor te krijgen of weg te lopen. Toegeven aan deze drang heeft de ongelukkige consequentie dat je het potentieel afsluit dat iets nieuws en iets dat nog niet was bedacht kan ontstaan.

Een 'kaart' hebben van het grondgebied van emergente praktijk kan ons helpen om te begrijpen wat er gaande is, zodat we gemakkelijker en lang genoeg door het woelige water van het onbekende kunnen navigeren om de nieuwe inzichten en ontdekkingen te laten ontstaan die ons zullen helpen op onze weg.

⁸ Geïnspireerd op de Participatiediamant van Sam Kaner

In een emergent onderzoeksproces zijn er drie fases: de divergentie-, emergentie- en convergentiefase. Elke fase heeft een andere kwaliteit in termen van het soort denken dat gestimuleerd wordt, het tempo en de timing, de energetische kwaliteit. Vandaar dat elke fase erom vraagt om op een andere manier ontworpen, gehost en gehouden te worden.



Divergentiefase – In deze fase is er nog geen duidelijk gedeeld doel. In plaats van dat er een duidelijk doel of een gewenste uitkomst is, wordt de richting aangegeven door een duidelijke gedeelde bedoeling, meestal aangestuurd door een dringende nood

of een prangende vraag. Deze fase kan het beste worden geleid door het soort vragen dat het vermogen van de groep doet ontwaken om af te wijken van wat vertrouwd is en zich te bewegen voorbij het bekende naar een nieuw inzicht. Typisch aan divergent denken is dat het een probleem uitpakt en uitnodigt tot een conversatie die voor alles openstaat waarbij verschillende perspectieven verzameld worden en een overvloed aan alternatieven gegenereerd worden. De divergentiefase is niet-lineair en heeft "chaos-tijd" nodig. Deze fase te snel afsluiten zal het potentieel voor nieuwheid of innovatie verminderen.

Emergentiefase – Er komt een moment waarop de divergentie voldoende is verkend en het tijd is om op te schuiven naar de emergentiefase. Deze fase heeft de eigenschap dat ze tijdloos kan opgeschort worden, zoals de pauze tussen een inademing en een uitademing. We zijn verzadigd met de overweldigende puinhoop aan ideeën, perspectieven, alternatieven, allemaal schijnbaar zonder structuur of vorm. Alles (vast)houden is een oefening in stretchen en mensen die nog niet eerder dergelijke processen hebben meegemaakt, kunnen sterk in de verleiding komen om hun armen in de lucht te gooien, te roepen dat de hele oefening mislukt is en weg te lopen naar de kroeg. Dit is het punt waarop ervaren begeleiders hun favoriete processen willen bovenhalen om de groep uit de chaos te halen. Als het proces niet goed wordt gehouden, kan het afglijden naar onenigheid over wat de beste weg vooruit is. Ervaren beoefenaars noemen deze fase liefkozend de 'kreunzone', omdat het vaak zo hopeloos en ongemakkelijk voelt. Dit is het punt waarop we alle pretentie achter ons

kunnen laten dat we weten wat we moeten doen, want we laten de nieuwe inzichten gewoon ontstaan. Dat gebeurt vaak vrij plotseling en onverwachts. Volgende aanwijzingen kunnen helpen bij het werken met emergentie:emergence:

- *Omhels het mysterie* – stel vragen in plaats van antwoorden te geven: wat wil er gebeuren?
- *Volg de levensenergie* – stem af op de intuïtie en maak tegelijk ook plannen
- *Kies voor mogelijkheden* – houd rekening met de dromen en ambities, en niet alleen met doelen en doelstellingen.

Convergentiefase – Zodra de emergentiefase zijn verloop heeft gehad, kantelt de energie in de zaal meestal weer. Dit is het moment om ideeën in categorieën onder te brengen, kernpunten samen te vatten, alternatieven tegenover elkaar af te wegen, algemene conclusies en volgende stappen te formuleren. Deze fase is doelgericht en gefocust, lineair, gestructureerd en meestal onderhevig aan tijdsdruk. De groep kan daarna vertrekken met de beslissingen die ze genomen hebben en met de vervolgstappen die ze moeten zetten.

Deze beweging van divergentie via emergentie naar convergentie, met zijn energie van inademen en uitademen, vormt de kern van procesontwerp bij Art of Hosting. Elk proces zal meestal verschillende dergelijke cycli doorlopen. Bepaalde methodieken lijken zich bijzonder goed te lenen voor de verschillende fasen - bijvoorbeeld, World Café is een uitstekend middel om divergentie

uit te nodigen, Open Space Technology werkt uitstekend tijdens emergentiemomenten en Pro-Action Café werkt goed om te convergeren. Anderzijds is het ook mogelijk om deze methodieken in elke fase te gebruiken, maar als je dat doet, heb je een ander type leidende vraag en een andere stijl van hosten nodig. (Zie ook het hoofdstuk over procesontwerp.)

Het is van belang om te beseffen dat individuen zowel verschillende niveaus van tolerantie als verschillende voorkeuren hebben voor elk van deze drie fasen. Hetzelfde geldt voor groepen en organisaties in alle vormen. Als host is het handig om je eigen voorkeuren te herkennen en manieren proberen te vinden om je tolerantie te verhogen in de fasen waarin je minder comfortabel bent. Dit is ook de reden waarom het zo belangrijk en waardevol is om diversiteit te zoeken in een hostingteam.

Het Chaordische Pad

De dans van chaos en orde in de natuur

De geschiedenis van het universum is een verhaal van orde die uit de chaos ontstaat – van de oerknal, over de sterren die nieuwe elementen voortbrengen, tot de vorming van planeten. Hier op Aarde kunnen we dit proces ook zien gebeuren wanneer een bos-ecosysteem na een brand doorheen verschillende fasen rijpt. Onze individuele levens, organisaties en gemeenschappen zijn allemaal micro-kosmosen van hetzelfde proces.

Chaos is de natuurlijke vruchtbare grond voor creativiteit. De diversiteit en rommeligheid van chaos biedt de ingrediënten voor het ontstaan van orde. Hier innoveert het leven, en zijn de dingen niet in steen gebeiteld, maar flexibel genoeg om nieuwe verbindingen en oplossingen tot stand te brengen. Binnen chaos is er geen duidelijkheid, geen routekaart of handleiding met instructies en daarom is dit voor veel mensen en organisaties vaak een ongemakkelijke plek. Er is vaak een tendens om oplossingen voor chaotische situaties proberen op te dringen in een poging om terug te keren naar de meer vertrouwde en comfortabele tijd waarin orde was. Helaas houdt geforceerde orde meestal geen rekening met de noden en belangen van alle deelnemers aan het systeem en dit resulteert in een pseudo-orde die noch stabiel noch duurzaam is. Met voldoende tijd en communicatie zal de natuurlijke orde die wil ontstaan, aansluiting vinden bij de noden van het systeem en zijn deelnemers.

Orde is de voorkeursstatus van mature levende systemen. Orde geeft een gevoel van voorspelbaarheid en zorgt voor samenwerking en coördinatie van inspanningen. Dingen zijn makkelijker en er is minder energie vereist in een ordentelijk systeem. Gezien orde zo gewenst is, is het een natuurlijke menselijke neiging om orde proberen te creëren en te behouden door middel van controlemechanismen. Levende systemen beschikken over feedbacksystemen die van nature de orde of homeostase bewaren. Wanneer de konijnenpopulatie de grenzen van het ecosysteem overschrijdt, zullen er meer roofdieren verschijnen en zal de konijnenpopulatie afnemen. Als ze te ver

daalt, zal de roofdierenpopulatie verminderen. In gezonde menselijke systemen zijn er ook feedbackloops die helpen de homeostase of status-quo te bewaren.

Wanneer extreme veranderingen plaatsvinden in een systeem - denk aan een verwoestende brand in een oerbos of een drastische verlaging van de financiering van een organisatie - ontstaat meestal chaos. Deze chaos is nodig opdat een systeem zich zou kunnen aanpassen en veranderen en de chaos zal resulteren in een nieuwe orde en een nieuwe homeostase. De cyclus van chaos naar orde naar chaos naar orde is de natuurlijke weg die systemen volgen.

Chaos en orde in menselijke systemen

In menselijke systemen wordt de orde gehandhaafd door conventies en afspraken, en net omdat de ordelijke processen werken voor wie betrokken is, is er geen top-down controle nodig. Wanneer dergelijke systemen niet meer werken, ontstaat er chaos waaruit nieuwe orde zal te voorschijn komen. In sommige menselijke systemen is het echter noodzakelijk om zodra de orde is vastgelegd de strikte conformiteit ervan te handhaven. Zo is het bijvoorbeeld essentieel om vaststaande praktijken strikt op te volgen om een vliegtuig te laten landen of om een routinematige chirurgische ingreep uit te voeren. In deze gevallen zijn controlemechanismen belangrijk en kunnen ze de vorm aannemen van standaardprocedures, wetten, licenties - die doorgaans van bovenaf toezicht en handhaving vereisen. Eén van de grote uitdagingen in moderne organisaties en samenlevingen is het onderscheid maken tussen enerzijds situaties waar controle nodig is

en anderzijds waar we kunnen vertrouwen op het natuurlijke proces van orde dat uit de chaos zal voortkomen. Binnen organisaties is het wijs toepassen van net voldoende controle het werk dat bewuste managers doen.

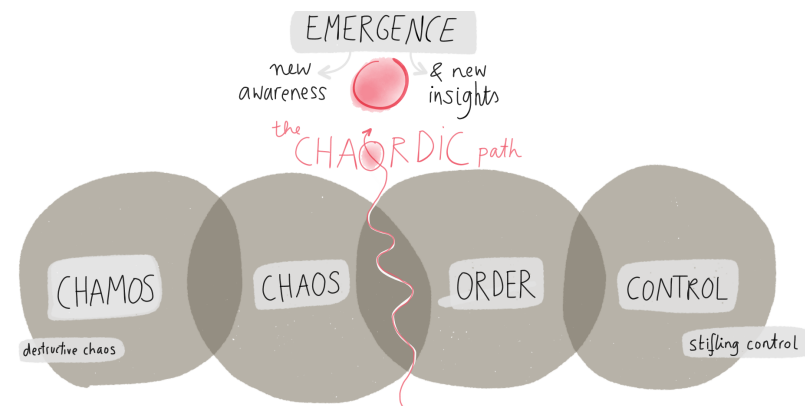
Controle is een essentiële functie van alle mechanistische systemen (de 'voor de hand liggende' of 'ingewikkelde' domeinen van het Cynefin-raamwerk dat aan bod komt in het volgende deel). Machines gedragen zich op gestandaardiseerde en voorspelbare manieren. Mechanische systemen zijn niet in staat om orde te scheppen uit chaos. Wanneer de omstandigheden in een mechanistisch systeem veranderen, moet het systeem worden aangepast en moeten nieuwe besturingselementen worden geïmplementeerd. De wereld en de tijden waarin we leven zijn echter noch voorspelbaar noch stabiel en meer en meer van onze systemen zijn complex en vragen om meer flexibiliteit, omdat "meer-van-hetzelfde oplossingen" de uitdagingen niet tegemoet zullen komen. Innovatie ontstaat in het tussengebied, in de samenwerking tussen chaos en orde, in het bewandelen van het Chaordische Pad.

Het chaordische pad

Het Chaordische Pad is een model gebaseerd op de erkenning dat orde op een natuurlijke wijze uit de chaos voortkomt. Het model spreekt van drie basistoestanden: chaos, orde en controle. Naar de overgang tussen chaos en orde, de plaats van emergentie en innovatie, wordt verwezen met de term 'chaordisch pad'.

Hosten is het proces van op dit chaordische pad te lopen, van de ruimte te houden en de processen te ontwerpen zodat emergentie en innovatie mogelijk worden. Op dit chaordische pad lopen vereist moed en oefening om lang genoeg in de dans van orde en chaos te blijven om de generatieve emergentie te ondersteunen die nieuwe, collectieve intelligentie en wijze actie mogelijk maakt. Terwijl we, individueel en collectief, het gebied tussen chaos en orde bewandelen, gaan we door verwarring en conflict, en bewegen we in de richting van helderheid. In de fase van het niet-weten, voordat we nieuwe duidelijkheid bereiken, is de verleiding om voor zekerheid te kiezen of om de controle te grijpen het sterkst. We worden geroepen tot aanwezig-zijn, geboren uit het hosten van onszelf, zodat we dit pad met open geest en vertrouwen kunnen bewandelen op weg naar iets geheel nieuws.

De kunst bestaat erin om in een goede balans te blijven tussen chaos en orde. Te ver naar één van beide zijden af dwalen is



contraproductief. Aan de andere kant van chaos ligt 'chamos', het Griekse woord voor destructieve chaos waar alles uiteenvalt en sterft. Aan de andere kant van de orde ligt verstikkende controle – waar elke beweging onmogelijk is, wat uiteindelijk ook tot de dood leidt. Wanneer we naar één van deze uitersten gaan, is het resultaat of apathie of rebellie - het tegenovergestelde van chaordisch vertrouwen, die capaciteit die ons toelaat om lang genoeg in de dans tussen chaos en orde te blijven totdat het nieuwe ontstaat.

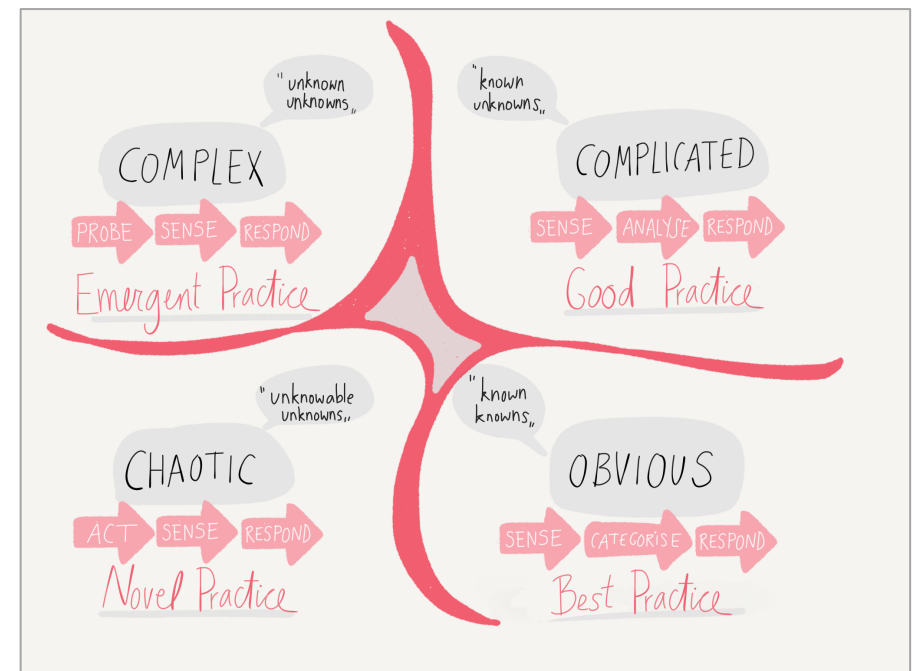
Dus is de vraag: hoeveel orde hebben we nodig? Wat is de minimale structuur die nodig en generatief is? Hoeveel chaos zou hier behulpzaam zijn?

Het Cynefin Raamwerk – een hulpmiddel bij het navigeren door complexiteit

Het Cynefin model, ontwikkeld door Dave Snowden, geeft inzicht in de passende aanpak van situaties en vraagstukken. Van simpele situaties die routinematig kunnen opgelost worden tot complexe vraagstukken waar een procesmatige aanpak op zijn plaats is. Het model biedt een raamwerk van strategieën die ingedeeld zijn volgens de al of niet aanwezige orde in situaties. Elke situatie – van eenvoudig, over gecompliceerd, complex en chaotisch, tot wanordelijk – vraagt om een ander soort strategie en een ander soort actie of besluitvorming en dus een ander soort leiderschap. Afhankelijk van de situatie waar je voor staat, dien je anders te denken, anders te kijken. Voorbij de 'one size fits all'.

De 5 soorten situaties

- **Eenvoudig of voor de hand liggend – het domein van de 'beste praktijken'** – Dit zijn situaties waarin de relatie tussen oorzaak en gevolg voor iedereen duidelijk is: als je A doet, krijg je B. Je herhaalt A en je krijgt weer B. De aanpak om deze situaties te benaderen, is: **waarnemen - categoriseren - reageren**. Je observeert wat er gebeurt, je plaatst de situatie in de juiste categorie en het antwoord is eenvoudig. Vandaar dat we in eenvoudige systemen 'beste praktijken' kunnen toepassen. Er is maar één manier om dit goed te doen. Dit is het gebied dat we kennen van de fabriek



met de assemblagelij. Het werk en de omgeving beperken de actoren in het systeem zodanig dat ze maar weinig opties hebben en dus presteren zoals het systeem hen opdraagt.

- **Ingewikkeld of gecompliceerd – het domein van de experts**
– Situaties zijn ingewikkeld of gecompliceerd als er nog steeds een verband is tussen oorzaak en gevolg, maar wanneer de relatie tussen oorzaak en gevolg niet eenvoudig is. Eén oorzaak kan meerdere gevolgen hebben, of er zit tijd tussen oorzaak en gevolg, waardoor een analyse of een andere vorm van onderzoek en/of het toepassen van expertkennis vereist is. De aanpak hier is: **waarnemen - analyseren - reageren**. Je observeert wat er gebeurt, dan heb je wat analyse nodig om het uit te zoeken (omdat het ingewikkeld is), waarna je kunt reageren met een paar mogelijke opties, waarvan elk van de opties het gewenste gevolg voortbrengen. Net omdat er meerdere opties denkbaar zijn en goed werken, maak je bij gecompliceerde systemen geen gebruik van 'beste praktijken' maar wel van 'goede praktijken'.

Omdat het een mechanisch systeem is waarin de actoren niet meer zijn dan tandwielen in een machine, is dit het gebied van de experts, die beter weten dan de actoren hoe de relaties van het systeem eigenlijk het best bij elkaar passen. De experts tekenen de weg uit die dient gevolgd te worden en managers implementeren hun advies. In gecompliceerde systemen zijn er, hoewel er lineaire oorzaak-gevolgrelaties

zijn, soms zoveel die soms ook zo ondoorzichtig zijn dat enig deskundig inzicht nodig is om een goede weg te vinden. Voorbeeld: het bouwen van een vliegtuig.

- **Complex: het domein van de emergentie** – Dit zijn situaties waarin de relatie tussen oorzaak en gevolg alleen achteraf kan worden waargenomen, maar nooit van tevoren! Het verband kan je dus achteraf wel vaak leggen, maar het is niet vooraf te voorspellen. De aanpak hier is: **uitproberen - waarnemen - reageren**; probeer kleine, verschillende dingen, experimenteer met dingen waarvan je verwacht dat ze werken, kijk of ze werken, leer wat hun effect is en pas vervolgens je aanpak aan aan wat je geleerd hebt. In complexe systemen hebben we emergente praktijk nodig. Dit is het gebied waar hostingpraktijken relevant zijn. Samen met het engagement en de bereidheid om open te staan voor wat zich aandient. Voorbeeld: het spel van kinderen op de speelplaats.

Hier zijn de actoren meer dan tandwielen. Ze zijn actieve deelnemers aan een levend systeem. Ze hebben keuzevrijheid en hun acties beïnvloeden wederzijds de relaties en het gedrag van het systeem. Het is dus onmogelijk om van tevoren causale verbanden te onderscheiden, en experts zullen daar evenmin in slagen als ieder ander. In complexiteit is het spel van testen en leren leidend. Het perspectief en de ervaringen van elke deelnemer in dit systeem biedt belangrijke informatie aan het systeem om de onderlinge relaties te kunnen zien. De kunst bestaat erin om een aantal verschillende mogelijke (kleine) acties tegelijk te lanceren en te zien welke het beste werkt. Die actie moet je vervolgens versterken,

terwijl je de minder effectieve benaderingen stopzet of bijstuurt. Er is geen beste of goede praktijk, omdat er geen duidelijke en zichtbare lineaire causaliteit is, er is alleen een ingewikkeld web van verstrengelde factoren en relaties.

- **Chaotisch: het domein van de snelle actie** – Wanneer het patroon van de oorzaak-gevolgrelaties op systeemniveau het menselijke onderscheidingsvermogen te boven gaat (denk aan een tsunami), dan noemt Snowden het chaotisch. De aanpak is dan: **doen - waarnemen - reageren**. Doe gewoon iets (er is geen tijd meer om te experimenteren) en kijk wat het effect is. Na enige tijd stabiliseert de chaos zich in 'normale' complexiteit waar je verdere acties kunt testen. In chaotische systemen kunnen we nieuwe werkzame praktijken ontdekken. Voorbeeld: hoe je reageert op een ongeval, terroristische aanslag, natuurramp. Je doet nieuwe, onverwachte dingen vanuit het idee dat je gewoon iets wil doen.

Leiding geven in chaos is stressvol - omdat het hele systeem zich in stress-modus bevindt. Chaotische systemen zijn meestal onstabiel en onderhevig aan catastrofale terugval naar eenvoudige systemen. Omdat de vereenvoudiging die daardoor in het systeem wordt gebracht, overdreven is en de inherente complexiteit van het systeem onderdrukt wordt, dreigt het systeem daarna opnieuw in chaos te raken.

- **Wanordelijk** – De situatie noemen we wanordelijk als er geen duidelijkheid is over in welke van de eerder genoemde situaties

je je bevindt, en dus wat voor soort causaliteit er bestaat (een 'ongeordende' situatie). In dat geval zullen mensen heel natuurlijk terugkeren naar hun eigen comfortzone bij het nemen van een beslissing over hoe ze in deze situatie moeten handelen.

Het Cynefin-raamwerk laat ons zien dat **leidinggeven in complexiteit eigenlijk eenvoudig** is - hoewel niet gemakkelijk! Het volstaat om te blijven ademen: inademen (divergentie), opschorten (emergentie), uitademen (convergentie) terwijl we voortdurend nieuwe of verbeterde manieren van handelen uittesten om te reageren op zich constant vernieuwende constellaties in een wereld waar alle actoren een grote mate van vrijheid hebben, en lichtjes beperkt zijn door de grenzen en regels van het systeem.

Referenties

Snowden, David J., en Mary E. Boone. 2007. "A Leader's Framework for Decision Making." *Harvard Business Review*, November.

Zie ook :

<https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

<https://www.youtube.com/watch?v=BayGPufqAnU>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>

<http://www.youtube.com/watch?v=5mqNcs8mp74> (korte uitleg van het Cynefin raamwerk)

<http://www.youtube.com/watch?v=Miw92eZaJg> (hoe een verjaardagsfeest organiseren voor jongens van 13)

Dialogoog – een gesprek met een centrum, geen kanten⁹

Hosting praktijken draaien allemaal om dialogoog. In veel contexten is wat we kennen als 'gesprek' of 'conversatie' gelijk aan 'debat' en 'discussie'. Zodra we het verschil leren herkennen tussen debat en discussie enerzijds en dialogoog anderzijds, kunnen we leren om van het ene naar het andere over te schakelen, afhankelijk van wat passend is.

De kunst van het samen denken

Fundamenteel zit het verschil hem in de keuze tussen alleen denken en samen denken. In onze samenleving zijn we veel meer gewend om alleen te denken, en dit trekt ons aan tot **discussie** en **debat**, waarbij we onszelf verdedigen en onze standpunten verdedigen tegen tegengestelde opvattingen en standpunten.

Hoewel *discussie* op zich een krachtige manier van uitwisselen is, heeft ze haar beperkingen omdat ze zich richt op of-of denken, op afronden, afsluiten en de uitkomst beheersen – wat haar dus meer geschikt maakt voor convergente processen.

Discussie kan gemakkelijk overgaan in *debat*, dat oorspronkelijk een betekenis had van "neerslaan". Debat creëert vaak frustratie en een slecht gevoel bij mensen die moeten samen leven of werken.

⁹ Geïnspireerd op het boek 'Dialogue' van William Isaacs.

Dialogoog is gebaseerd op de veronderstelling dat **er in elke situatie een onderliggende heelheid is**. Er is niet alleen ruimte voor alle perspectieven, maar zolang niet alle perspectieven worden uitgedrukt, gedragen en geëerd, kan die heelheid zich ook niet volledig tonen of gezien worden.

Verdedigen of opschorten

Dialogoog oefenen gaat over het maken van bewuste keuzes, en dus is het een pad van persoonlijke oefening. We kunnen elk gesprek omzetten in een dialogoog door ons perspectief te leren **opschorten** in plaats van te **verdedigen**.

Opschorten betekent luisteren zonder weerstand (we desidentificeren ons van onze eigen uitgangspositie). Dit leidt tot divergentie, waarbij we onderliggende oorzaken, regels en aannames kunnen onderzoeken, om diepere vragen te stellen en problemen diepgaander in kaart te brengen. Van daaruit kunnen we de emergentie binnengaan, waar we samen ongekende mogelijkheden en nieuwe inzichten kunnen verzinnen. Er ontstaat een collectieve flow die energie en helderheid geeft. We zijn **samen aan het onderzoeken wat ertoe doet**.

Vier basisvaardigheden

Dialogoog vereist vier basisvaardigheden: **luisteren**, **respecteren**, **opschorten** en **uitten**. Deze vier eenvoudige woorden gaan we even uitpakken om te tonen welke enorme oogst aan wijsheid en diepte ze bevatten.



Luisteren – *Wat is er nodig om echt te luisteren?*

- **Een innerlijke stilte ontwikkelen.** – Het is moeilijk om te luisteren wanneer onze geest vol zit met onze eigen innerlijke dialoog. Leren luisteren is leren aanwezig zijn, opmerken wat we *nu* voelen.
- Erkennen dat **veel van onze reacties op anderen uit ons geheugen komt** – met andere woorden, het is een opgeslagen reactie, geen nieuwe reactie. In dit geval luisteren we niet echt, we "downloaden" gewoon uit het geheugen wat we al weten.
- **Onderscheid leren maken tussen de gevolgtrekkingen die we maken over een ervaring en de ervaring zelf.** Blijf bij de feiten, trek geen conclusies.
- **De verstoring volgen** – wanneer we emotioneel geraakt worden door iets dat we horen, hebben we de neiging om ons af te sluiten en af te reageren. In plaats van bewijzen te zoeken die mijn standpunt bevestigen, kies ik ervoor om te luisteren naar de oorzaak van de moeilijkheid – in mezelf en in anderen.
- **Luisteren terwijl je de weerstand opmerkt** – dit helpt ons om ons bewust te worden van de manieren waarop we onze meningen over anderen op hen projecteren en daardoor vervormen wat er gezegd wordt zonder het te beseffen.

Respecteren - *Hoe ziet respect er in de praktijk uit en hoe leer je het?*

- **Grenzen respecteren** – wanneer ik de persoon naast me als een leraar behandel, kan ik ontdekken wat hij/zij me moet leren dat ik niet weet. Wat is het hoogste en het beste in de andere? Wat verandert er wanneer ik hem/haar behandel als een mysterie dat ik nooit helemaal kan bevatten?
- **Uitgaan van samenhang** – begin met zoeken naar het geheel. De nieuwe wetenschap leert ons dat mensen op een intieme manier deel uitmaken van het alom aanwezige weefsel van het leven. We zijn echter geconditioneerd om alleen delen te zien en om te veronderstellen dat de delen het geheel omvatten. De holistische visie suggereert dat het geheel aan de delen voorafgaat.

- **Onenigheid respecteren** – om dialoog mogelijk te maken, is het belangrijk om polariserende meningsverschillen die ontstaan, te respecteren zonder ze proberen op te lossen!
- **Mensen steunen die uitdagen** – dialoog vereist bereidheid om de ruimte open te houden voor onderzoek, zodat verschillende gezichtspunten kunnen worden geïntegreerd. Anders zullen storingen blijven voortbestaan.
- **Spanning leren houden** – wanneer een groep collectief aan het werk is aan een gedeelde uitdaging, kan ieder individu fungeren als een zintuig in dienst van het veld. Elke spanning die door een individu wordt gevoeld, kan kritische informatie voor het geheel zijn. Wanneer de groep de spanning die ontstaat, kan toelaten en dragen zonder erop te reageren, stijgt het vermogen tot dialoog tot een geheel nieuw niveau.

Opschorten - *Wat wordt er mogelijk als we onze zekerheden opschorten ten gunste van nieuwsgierigheid?*

- Dialoog is alleen mogelijk tussen mensen die **verrast kunnen worden** door wat de anderen zeggen, die kunnen herkennen en omarmen wat ze niet al weten.
- De eerste stap is **onthullen**: we stellen de inhoud van ons bewustzijn (voor onszelf en anderen) beschikbaar, zodat we kunnen zien wat er aan de hand is.
- De volgende stap is bewust worden van de processen die ons denken genereren. Door onze **denkprocessen** te **observeren**, transformeren we ze.

- Opschorten vraagt ons om ons te **onthouden van repareren**, corrigeren en problemen oplossen ten gunste van *onderzoeken* wat we waarnemen.
- De kern van elk onderzoek is de **vraag**¹⁰. Een echt goede vraag creëert een spanning in ons die we moeten leren verdragen – terwijl we ons zoeken naar 'het juiste' antwoord opschorten en zien wat er uit het gesprek te voorschijn komt.

Uiten - *Wat gebeurt er als we uitspreken wat waar is voor ons?*

- Vraag gewoon: **wat moet er nu worden uitgedrukt?** Wat proberen de mensen hier samen te zeggen?
- Onze **authentieke klank** vinden, vereist dat we bereid zijn om in de cirkel te spreken zonder te weten wat we zullen zeggen.
- Laat de **stilte** er zijn - maak ruimte om betekenissen te laten openbloeien.
- **Spreek naar en vanuit het centrum**, en besef dat het niet alleen om interpersoonlijke relaties gaat, maar dat er iets groters op het spel staat.

Het beheersen van deze vier vaardigheden zou fundamenteel zijn om een volwaardige volwassene te worden in een verlichte samenleving. Moge het ooit gebeuren.

¹⁰ Goede vragen stellen is een andere kernvaardigheid van Art of Hosting - zie het deel over Krachtige Vragen.

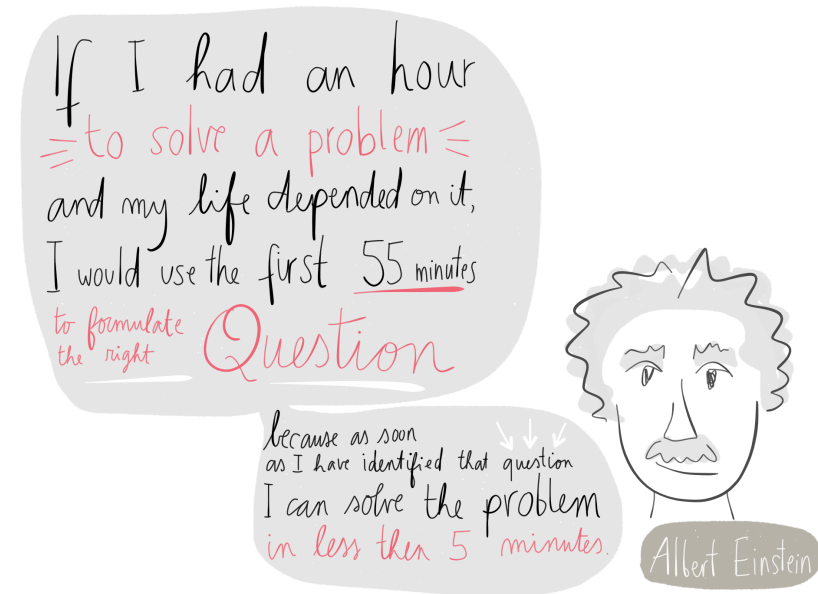
Krachtige vragen

Vragen zijn de sleutel tot een zinvol gesprek, en daarom is het vermogen om krachtige vragen te stellen een belangrijke vaardigheid bij het hosten.

Vragen zijn er in vele vormen en dienen vele doelen. We veronderstellen vaak onnadenkend dat het doel van vragen is om antwoorden te vinden. In de wetenschappelijke wereld worden bijvoorbeeld vragen gesteld om ons te helpen begrijpen waarom en hoe dingen gebeuren om ze beter onder controle te houden. Een goed antwoord in de wetenschap biedt een beetje zekerheid en elimineert hypothesen die niet bevestigd worden. Dit is het bereik van de "waarom?"-vraag.

Bij het werken met emergentie die inherent is aan levende systemen, vervullen vragen een andere functie. Ze nodigen ons uit in onbekend terrein en openen het bereik van nieuwe mogelijkheden en verbindingen. Ze nodigen uit tot meer vragen, verwelkomen onzekerheid en onwetendheid, zijn niet bang voor paradoxale antwoorden.

Het proces van het vinden van de juiste, krachtige vraag neemt vaak meer tijd in beslag dan de samenkomst zelf. Het is één van de belangrijkste punten in het voorwerk van een evenement. We raden ieder aan daar voldoende aandacht aan te besteden. De vraag bepaalt als het ware de oevers waarbinnen de stroom van het gesprek zich zal afspelen!



Honderden mensen wereldwijd werden gevraagd naar de elementen van een krachtige vraag – enkele gemeenschappelijke thema's kwamen naar boven: *Een krachtige vraag*

- *Richt de aandacht, de intentie en de energie*
- *Is eenvoudig en duidelijk*
- *Is stimulerend*
- *Genereert energie*
- *Focust onderzoek*
- *Daagt veronderstellingen uit*
- *Ontsluit nieuwe mogelijkheden*
- *Lokt meer vragen uit*

Weten welke vragen wanneer te gebruiken

Sommige vragen openen effectief mogelijkheden terwijl andere vragen mogelijkheden afsluiten. Divergentie en convergentie, de basiselementen van procesontwerp, werken op een gelijkaardige manier om mogelijkheden te openen en te sluiten. Een krachtige, divergerende vraag zal dus contraproductief zijn in een convergent proces en vice versa. Om een goede vraag te kunnen formuleren, moet je duidelijkheid hebben over haar doel en functie in het proces of het gesprek dat je aan het ontwerpen bent, en dan moet je de vraag zo in mekaar steken dat ze het gesprek in de gewenste richting kan brengen.



Open vragen ondersteunen een divergerend proces. Op dergelijke vragen kan je niet met ja/nee of of/of antwoorden (het zijn zelfs geen meerkeuze vragen). Open vragen onderzoeken wat is – het zijn "wat?"-vragen en "wat dan?"-vragen. Ze nodigen uit tot diepere reflectie en laten ruimte voor verschillende, zelfs paradoxale antwoorden die verschillende perspectieven vertegenwoordigen. Een goede vraag in de divergerende fase nodigt uit tot onderzoek en nieuwsgierigheid, in plaats van onmiddellijk aanleiding te geven tot actie of probleemoplossing. Over het algemeen zijn vragen over 'wat' en 'hoe' veel nuttiger dan 'wie', 'wanneer' of 'waarom'.

De nuttige vragen in de convergentiefase beperken de mogelijkheden en brengen de groep naar beslissingen en acties. Hier zijn gesloten vragen nuttig – wie neemt de verantwoordelijkheid?, tegen wanneer?, enz. Dit is het bereik van de "wat nu?"-vragen.

Waar traditionele bijeenkomsten vaak beginnen met een agenda, wordt een zinvol gesprek vaker opgestart door een uitnodigende vraag. Deze 'uitnodigende vraag' (calling question) betreft potentiële deelnemers vanuit hun nieuwsgierig en belichaamt het doel van de bijeenkomst. Tijdens de vergadering kan elk discussieonderwerp of -proces een eigen vraag hebben die participatie uitnodigt en centraal stelt.

Tip: Check mogelijke vragen met sleutelpersonen die zullen deelnemen aan het gesprek. Trekken ze hun aandacht, geven ze hen energie?

Kernmethodieken – deel 1: Gesprekken hosten

Veel van de hier voorgestelde methodes dateren van voor Art of Hosting bestond en worden liefdevol gesteward door hun respectievelijke praktijkgemeenschappen, die de methoden vanuit nuance en met flexibiliteit beoefenen als een kunstvorm. Elk van deze methoden verdient het om in de diepte te worden bestudeerd en beoefend en we nodigen practitioners van Art of Hosting uit om deel te worden van deze andere praktijkgemeenschappen. Art of Hosting biedt een inleiding in deze methodieken en onderzoekt hoe ze samen kunnen worden geweven in de hostingpraktijk. Gerichtte trainingen in deze methodieken bijwonen en werken met ervaren practitioners is een goede manier om je begrip en vaardigheid te verdiepen.

Art of Hosting neemt de basisarchitectuur, -principes en processen van deze methodes, en mengt, matcht en past ze aan zodat ze tegemoet komen aan de behoeften van de context waarin ze ingezet worden. **Dit weven en mengen is onze kunstvorm.** Eén ding dat al deze methodieken gemeen hebben, is dat ze niet zomaar spontaan gebeuren. Ze moeten worden uitgenodigd, ontworpen, gehost. De kunst schuilt erin te weten wanneer je ze moet gebruiken om het maximale er uit te halen.

In dit deel vind je een korte beschrijving van de verschillende methodes, gezien door de lens van Art of Hosting. Waar een methode zijn eigen praktijkgemeenschap heeft, verwijzen wij je door naar hun website voor meer gedetailleerde instructies en inzichten in de praktijk.



Kring – Cirkel

De cirkelpraktijk begeleidt de mensheid al sinds we ons hebben verzameld rond vuren in ons jagers-verzamelaars verleden. In alle culturen wordt de cirkel terug gevonden.

De cirkel is een natuurlijke manier om samen te komen voor gesprekken. Hij biedt ons een democratische ruimte waar we elkaar in de ogen kunnen kijken, naar het midden kunnen leunen en luisteren, en waar we alle stemmen kunnen horen met een gevoel van gelijkheid. Het beoefenen van de Cirkel verdiept ons



begrip van elkaar. Wanneer een Cirkel vakkundig wordt gehost en gedragen, versterkt hij onze capaciteit om diversiteit en verstoring te omarmen, zonder breuken. De cirkel maakt het mogelijk om diep te gaan, in stilte te zitten, de ruimte te vinden waar collectieve genezing kan gebeuren, waar het mysterie kan verschijnen.

Wanneer de Cirkel gebruiken

De Cirkel kan worden aangepast aan allerlei soorten groepen, problemen en tijdkaders. Hij biedt mensen een kans om halt te houden, te gaan zitten en naar elkaar te luisteren. De cirkel kan het proces zijn dat wordt gebruikt voor de hele duur van een bijeenkomst, of hij kan worden gebruikt als een middel om aan het begin 'in te checken' en aan het einde 'uit te checken'. Hij kan zelfs worden gebruikt om gesprekken te hosten binnen een andere methodiek zoals een Open Space-sessie. Hij voelt zich evengoed thuis in de divergentiefase, de emergentiefase als de convergentiefase van een proces.

De cirkel kan worden gebruikt om een relatie op te bouwen, om moeilijke gesprekken te voeren en moeilijke beslissingen te nemen, om een gemeenschap door overgangen heen te helpen. Hij kan worden gebruikt voor een koppel, een gezin of een bedrijf van honderden mensen. Waar mensen ook moeten of willen bijeen komen voor een gesprek, de Cirkelpraktijk nodigt uit tot een zinvolle dialoog.

Verloop van een Kringgesprek

Wat een vergadering maakt tot een Cirkel is de bereidheid van mensen om over te stappen van het informele praten of het vooringenomen discussiëren naar een ontvangende houding van doordacht spreken en aandachtig luisteren; de structuur die volgt ondersteunt deze doelstelling.

De intentie zetten – De intentie vormt de harde kern van de kring. Zij bepaalt wie deelneemt, hoe lang het duurt en het soort resultaten dat we mogen verwachten. De initiatiefnemer van de kring neemt de tijd om de intentie en de uitnodiging te verduidelijken.

Verwelkomen en starten – Zodra deelnemers samengekomen zijn, stelt de host een gebaar dat helpt om de aandacht te verschuiven van de informele, sociale sfeer naar de zogenaamde cirkel-energie ('from social space to council space'). Dit gebaar kan een moment van stilte zijn, het lezen van een gedicht, of het luisteren naar een lied – het maakt niet uit, zolang het bijdraagt aan de concentratie.

Op het midden richten – Het centrum of midden van de kring is zoals de naaf van een wiel: alle energie loopt er doorheen, en het houdt de velg (buitenrand) samen. Om mensen te helpen zich te herinneren hoe het midden van de cirkel de groep helpt, zetten we daar vaak objecten die de intentie van de kring representeren. Elk symbool dat de intentie ondersteunt of dat schoonheid toevoegt, kan dienen: bloemen, een kaart met tekst, een kaars, of een ander

meer abstract symbool – het logo van de onderneming enz.

Check-in/aankomen – De check-in helpt mensen om in de passende cirkel-gemoedstoestand te komen en herinnert iedereen aan hun betrokkenheid bij de intentie. Het maakt dat deelnemers echt aanwezig kunnen zijn. Het delen van persoonlijke verhalen weeft het interpersoonlijke net van verbinding. Bij het in-checken neemt ieder om beurt het woord door te antwoorden op een vraag – bijvoorbeeld 'waarom vind je het belangrijk om hier vandaag te zijn?'. Het is meestal een vrijwilliger die de check-in start door zijn/haar antwoord op de vraag te formuleren, en vandaar gaat het verder rond de cirkel. Als iemand niet klaar is om te spreken, spreekt een volgende; en later is er alsnog mogelijkheid voor degenen die nog niet hebben gesproken. Soms plaatsen mensen persoonlijke objecten in het midden om hun aanwezigheid en betrokkenheid bij de intentie te kennen te geven.

Kringafspraken maken – Dat we gespreksafspraken maken, maakt het voor de deelnemers mogelijk om een vrije en diepgaande dialoog te voeren, om respectvol om te gaan met verschillende meningen, en om de verantwoordelijkheid te delen voor het welzijn en de intentie van de groep.

Afspraken die vaak worden gebruikt:

- Verhalen en persoonlijke gegevens zijn vertrouwelijk en blijven onder ons.
- We luisteren naar elkaar met medeleven en nieuwsgierigheid.
- We vragen wat we nodig hebben en geven wat we kunnen.
- We komen overeen om een procesbewaker (guardian) aan te

stellen, die luistert naar behoeften, timing en energie. We komen overeen om te pauzeren bij een signaal van de procesbewaker, en we vragen om dat signaal als we nood hebben aan een pauze.

Drie principes – In de Kring is iedereen een leider:

- Het leiderschap roteert tussen alle leden.
- De verantwoordelijkheid is gedeeld ten behoeve van de kwaliteit van de ervaring.
- We vertrouwen op heelheid, meer dan op eender welke persoonlijke agenda.

Drie praktijken

Luister met attentie ('listen with attention') – luister aandachtig naar wat de andere zegt. Luister daarbij niet alleen naar wat de andere effectief zegt, maar ook naar wat hij/zij probeert te zeggen, en ga op zoek naar de verbinding eerder dan naar het verschil. Respecteer het leerproces van alle groepsleden.

Spreek met intentie ('speak with intention') – 'woorden mogen alleen dienen om de stilte te verbeteren' (Augustinus). Wat is relevant om hier en nu gezegd te worden? Wat draagt bij tot datgene wat we samen proberen op te bouwen? Meningsverschillen zijn van harte welkom.

Draag bij aan het welzijn van de groep ('attend to the wellbeing of the group') – neem je verantwoordelijkheid op voor deze groep, overweeg de impact van je woorden en handelen voor, tijdens en nadat je spreekt.

Rol van de procesbewaker (guardian) – Het belangrijkste instrument voor het bevorderen van zelforganisatie en om de kring terug te brengen naar haar intentie is de rol van de bewaker. De bewaker is bij elke kring een andere vrijwilliger die het proces en de energie in de groep observeert en bewaakt. Hij maakt meestal gebruik van een zachte geluidsbron, zoals een gong, een belletje of rammelaar, die uitnodigt om te stoppen met elke actie/met praten, om rustig adem te halen en tot stilte en rust te komen. Als het signaal opnieuw klinkt, vertelt de bewaker waarom hij de pauze inlaste. Elke deelnemer aan de kring kan verzoeken om een pauze.

Check-out en afscheid – Aan het einde van de Kring is het belangrijk om alle leden enkele minuten de ruimte te geven om te delen wat ze geleerd hebben en wat er achter blijft in hun hart en geest als ze weg gaan. Het afsluiten van de kring via deze check-out brengt een formeel einde aan de bijeenkomst en biedt een kans om te reflecteren op wat gebeurd is en om eventueel de dingen die ze in het midden hebben gezet terug te nemen. Als mensen hun aandacht weer verschuiven van 'council space' naar 'social space', laten ze elkaar vrij om de intensiteit en de aandacht die de kring vraagt, los te laten. Na de check-out, spreekt de initiatiefneemster, de bewaker en/of een vrijwilliger nog enkele inspirerende woorden van afscheid of geeft ruimte voor een moment van stilte, voordat de kring wordt afgesloten.

Verskillende vormen – Een kring of raad gebruikt meestal drie vormen: een onderdeel met spreekvoorwerp, een vrije conversatie en een reflectiedeel.

- *Een onderdeel met spreekvoorwerp ('talking stick')* gebruiken we vaak bij een check-in, check-out en steeds als er een wens is om de dialoog te vertragen, om alle stemmen en bijdragen te verzamelen, en om te kunnen spreken zonder onderbreking.
- *Een Vrije Conversatie* gebruiken we als reacties, interacties, en een injectie van nieuwe ideeën, gedachten en meningen nodig zijn.
- *Een Reflectie- of Stiltemoment* geeft ieder lid de tijd en ruimte om te reflecteren op wat zich aandient, of wat nodig is. Een moment van stilte kan gevraagd worden zodat iedereen zijn rol of impact binnen de groep kan overdenken; of om de groep te helpen zich opnieuw te verbinden met de intentie, of om stil te staan bij een vraag totdat er helderheid ontstaat.

Samengevat uit: *The Circle Way, A Leader in Every Chair* door Christina Baldwin and Ann Linnea, Berrett-Koehler, ©2010

Meer te weten komen

Voor de volledige uitleg over de Cirkel en voor hostinginstructies, zie de richtlijnen van Circle Way (scroll naar beneden voor andere taalversies): <http://www.thecircleway.net/resources-1/>

The Circle Way wordt gesteward en ondersteund door een toegewijde wereldwijde gemeenschap van practitioners. Meer informatie kun je hier vinden: <http://www.thecircleway.net/>

World Café

Stel je een kamer vol mensen voor, die allemaal in groepjes van 4 of 5 rond kleine tafels zitten, geboeid in gesprek met elkaar rond dezelfde vraag - een vraag die interessant en relevant is voor hun leven of werk. Na ongeveer 20 minuten gebeurt er iets ongewoons: op één na staat iedereen aan elke tafel op, beweegt zich willekeurig naar een andere tafel, gaat weer zitten en praat verder, terwijl ze het gesprek rond diezelfde vraag voortzetten. 20 minuten later gebeurt het opnieuw - mensen staan op, gaan iets verderop weer zitten in een andere constellatie en blijven praten. Aan het einde van deze ronde worden de groepen uitgenodigd om de inzichten die zijn



voortgekomen uit het gesprek aan hun tafels te delen. Die inzichten worden genoteerd, getoond en vastgelegd voor verdere actie. Dit is de essentie van een World Café.

Dit is slechts één beschrijving van hoe een World Café-gesprek kan verlopen. Er zijn veel mogelijke variaties: voor elke ronde kan een andere vraag worden gebruikt, waarbij elke volgende vraag op de vorige voortbouwt. De gesprekken kunnen na elke ronde worden 'geoogst' in plaats van aan het einde van alle rondes, vooral in het geval dat dit de opbouw bevordert. Misschien is er slechts tijd voor twee rondes, of misschien zijn er wel vier. De mogelijkheden zijn bijna eindeloos.

Richtlijnen voor een World Café

Maak je doel helder – Besteed van meet af aan aandacht aan de reden waarom je mensen samenbrengt. Wanneer je de doelstelling van je samenkomst kent, kan je gemakkelijker bepalen welke deelnemers aanwezig moeten zijn en welke parameters belangrijk zijn om je doel te bereiken.

Creëer een gastvrije plek – Café-hosts over de hele wereld benadrukken de invloed en het belang van het creëren van een gastvrije plek, een plek die veilig en uitnodigend aanvoelt. Wanneer mensen zich op hun gemak voelen en zichzelf kunnen zijn, zijn ze creatief in denken, spreken en luisteren. Besteed in het bijzonder aandacht aan de manier waarop je uitnodiging en je fysieke inrichting van de plek bijdragen tot een uitnodigende sfeer.

Verken vragen die van belang zijn – Het vinden van en vorm geven aan vragen die van belang zijn voor de mensen die aan je Café deelnemen, is een domein waarin reflectie en aandacht diepzinnige resultaten kunnen opleveren. Je Café kan misschien een enkele vraag verkennen ofwel meerdere vragen met het oog op een logische ontwikkeling van de verkenning doorheen de verschillende gespreksrondes. Heel vaak gaan Café-gesprekken net zoveel over het ontdekken en bestuderen van krachtige vragen als over het vinden van doeltreffende oplossingen.

Moedig iedereen aan om een bijdrage te leveren – Als leiders zijn we ons steeds meer bewust van het belang van participatie. Toch willen de meeste mensen niet alleen deelnemen, maar ze willen ook actief bijdragen en een verschil maken. Het is belangrijk om alle deelnemers aan te moedigen om hun ideeën en perspectieven te delen, terwijl iedereen ook de kans moet krijgen om deel te nemen door gewoon te luisteren.

Breng verschillende standpunten met elkaar in verband – De mogelijkheid om te wisselen van tafel, nieuwe mensen te ontmoeten, actief je ideeën bij te dragen en de essentie van je ontdekkingen te linken aan steeds groter wordende reflectiecirkels is één van de typische kenmerken van het Café. Doordat deelnemers kernideeën en thema's meenemen naar nieuwe tafels, wisselen ze van perspectief waardoor de kans verhoogt dat ze tot verrassende, nieuwe inzichten komen.

Luister naar nieuwe inzichten en deel ontdekkingen – Door aandachtig te luisteren en aandacht te besteden aan thema's, patronen en inzichten, beginnen we een verband te voelen met het grotere geheel. Na verschillende gespreksrondes is het nuttig om een gesprek te hebben met de hele groep. Dit biedt de gelegenheid om de algemene thema's of vragen die nu aan de orde zijn, met elkaar te verbinden.endless.

Algemene flow van een World Café

- Plaats 4 (ten hoogste 5) personen aan kleine tafels in café-stijl.
- Organiseer (meestal drie) opeenvolgende gespreksrondes die elk 20 à 30 minuten duren. Neem ruim de tijd om de relevante vragen te vinden en om ze goed te verwoorden.
- Vragen of kwesties die echt van belang zijn voor je leven, werk of omgeving, komen aan bod terwijl andere kleine groepen dezelfde vraag bespreken aan de naburige tafels. Neem voldoende tijd om het verloop van het café en de Café-etiquette goed uit te leggen.
- Moedig iedereen aan om de belangrijkste ideeën neer te schrijven, neer te krabbelen of met tekeningen weer te geven op hun tafelkleed of om ze te noteren op grote fiches in het midden van de tafel.
- Vraag aan één persoon per tafel om na de eerste gespreksronde aan de tafel te blijven zitten als 'gastheer/vrouw' terwijl de anderen de rol spelen van reizigers of 'ambassadeurs van de betekenis'. De reizigers nemen de belangrijkste ideeën, thema's en vragen mee naar hun nieuwe gesprekken.



- Vraag de gastheer/vrouw om de nieuwe gasten te verwelkomen en om de belangrijkste ideeën, thema's en vragen van het eerste gesprek te delen. Moedig de gasten aan om de ideeën van hun vorige tafelgesprekken met elkaar te verbinden en om aandachtig te luisteren en voort te bouwen op de bijdragen van de andere deelnemers.
- Door de deelnemers de gelegenheid te bieden om aan verschillende gespreksrondes deel te nemen, worden ideeën, vragen en thema's met elkaar in verband gebracht en verbonden. Op het einde van de tweede gespreksronde zullen alle tafels of gespreksgroepen een kruisbestuiving hebben ondergaan van de

inzichten van de vorige gesprekken.

- In de derde gespreksronde kunnen de deelnemers terugkeren naar hun initiële tafel om hun ontdekkingen samen te voegen. Ze kunnen ook opnieuw aan een andere tafel gaan zitten, waarbij ze dezelfde of een nieuwe gastheer/vrouw aan de vorige tafel achterlaten. Voor de derde gespreksronde wordt soms een nieuwe vraag gesteld om het onderzoek te verdiepen.
- Plan na verschillende gespreksrondes een periode waarin de deelnemers ontdekkingen en inzichten met elkaar kunnen delen tijdens een gesprek met de hele groep. Het is in deze gesprekken dat patronen kunnen worden geïdentificeerd, de collectieve kennis toeneemt en mogelijkheden voor actie naar boven komen.

Zodra je weet wat je wil bereiken en over hoeveel tijd je beschikt, kun je het geschikte aantal gespreksrondes en de duur ervan bepalen, net zoals de meest doeltreffende vragen en de interessantste manier om ideeën te verbinden en kruisbestuiving te bevorderen.

We geven je nog even de Café-etiquette mee:

- Concentreer je op wat van belang is
- Lever een bijdrage door jouw ideeën mee te delen
- Spreek met je hart en je verstand
- Luister om te begrijpen
- Breng ideeën met elkaar in verband
- Luister om tot nieuwe inzichten en nog diepere vragen te komen

- Speel, Krabbel, Teken - schrijven op de tafellakens wordt aangemoedigd
- Geniet!

Wanneer World Café gebruiken?

World Café past heel goed in de **divergentiefase** van een proces en kan evengoed dienen voor **convergentie** en oogstmomenten, op voorwaarde dat de vragen op de juiste manier zijn geformuleerd. Het is bijzonder effectief om de collectieve intelligentie van grote groepen uiteenlopende mensen aan de oppervlakte te laten komen. De kleine afmetingen van de tafels zorgen ervoor dat de stemmen van alle deelnemers (zelfs de meest timide) makkelijk en snel gehoord kunnen worden, ongeacht de grootte van de groep, en dat het volledige scala aan perspectieven in de kamer kan aangeboord worden zodat de hele groep het kan zien. Wanneer het gebruikt wordt in een langer proces met meerdere gespreksformaten, dan is World Café een geweldige manier om het ijs te breken en de mensen goesting te geven om contact te maken met mensen die ze niet kennen.

Het café-formaat is zeer flexibel en past zich aan vele verschillende doeleinden aan: informatie- en kennisdeling, relatieopbouw, reflectie, verkenning en actieplanning.

Meer te weten komen

Als je de gedetailleerde uitleg over het World Café wil nalezen alsook

de instructies over hoe je er een kunt hosten, zie

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

De World Café-website:

<http://www.theworldcafe.com/>

Café to Go, een beknopte gids van een paar bladzijden, is op de website beschikbaar, ook in het Nederlands

De World Café-community:

<http://www.theworldcafecommunity.org/>

Open Space Technologie (OST)

Stel je voor dat je naar een bijeenkomst gaat waar geen vooraf bepaalde agenda is. Er is alleen een uitnodiging in de vorm van een vraag die brandend relevant is voor je werk of je leven, en je bent in de wetenschap dat je anderen zult ontmoeten die net zo gepassioneerd zijn over het onderwerp als jij. Samen met de andere deelnemers zul je de volledige verantwoordelijkheid nemen om ervoor te zorgen dat je het kunt hebben over datgene waarover je het wilt hebben. Individuele personen boeken sessies op de grote lege agenda aan de muur en iedereen kan vrijuit bewegen tussen zelforganiserende gesprekken in break-out lokalen of kleine cirkels gedurende het grootste deel van de duur van de bijeenkomst. Tegen het einde komt iedereen weer bij elkaar om de vruchten van hun gesprekken te delen en de acties aan te kondigen die ze besloten hebben te nemen als resultaat van hun gesprek.

Een van de krachtigste onderdelen van de Open Space-technologie - die veel practitioners ondertussen als een levensprincipe aannemen - is de **wet van de twee voeten**: *als je merkt dat je ergens bent waar je niet leert of bijdraagt, ga dan weg en ga ergens naartoe waar je dat wel kunt.*

In Open Space creëren en beheren de deelnemers hun eigen agenda van parallelle werksessies rond een centraal thema van strategisch belang. Open Space kan werken met groepen van 5 tot meer dan 2000 mensen en kan minder of langer duren: het kan een sessie van 2 uur zijn, een eendaagse workshop of een driedaagse conferentie.

Algemene flow van een Open Space bijeenkomst

De groep komt bijeen in een cirkel en wordt verwelkomd door de **initiatiefnemer**.

De **begeleider/host** geeft een overzicht van het proces en legt uit hoe het werkt. De begeleider nodigt mensen uit om hun onderwerpen of vragen in de cirkel te brengen, het onderwerp/vraag neer te schrijven op een stuk papier en het aan te kondigen in de cirkel.

Deze mensen nodigen dus anderen uit deel te nemen in hun thema. Diegene die samenroept, plakt zijn agendapunt/vraag op de agendamuur en kiest een tijdstip en plaats om bijeen te komen. Dit



proces herhaalt zich totdat er geen agendapunten meer zijn.

De groep gaat dan uiteen en gaat naar de agendamuur die nu helemaal bedekt is met een diversiteit aan sessies. Deelnemers nemen nota van het tijdstip en de plaats van de sessies waaraan zij willen deelnemen.

Vervolgens beginnen de dialoogsessies. Verslaggevers worden in de afzonderlijke groepjes bepaald en noteren de belangrijkste punten en hangen hun rapport op de nieuwsmuur. Al deze rapporten worden op de één of andere manier geoogst en teruggekoppeld naar de grotere groep op het einde van de Open Space.

Na de laatste sessieronde of na een pauze zal de groep streven om alles ‘samen te brengen’ (collectieve betekenisgeving). Dit is een proces om de onderwerpen die besproken werden in de kleine groepen te delen met elkaar en er actieplannen aan vast te hangen om ze ‘uit de ruimte te sturen’ en in het dagelijks leven.

De groep eindigt dan de bijeenkomst met een afsluitende cirkel waar mensen worden uitgenodigd om hun commentaren, inzichten en verbintenissen te delen die uit het proces kwamen.

De 4 principes van Open Space

- **Wie komt, zijn de juiste mensen** – wat mensen in kleine groepjes eraan herinnert dat iets gedaan krijgen geen kwestie is van 100.000 man én een voorzitter van de raad van bestuur. Het gaat vooral om de kwaliteit van de interactie.

- **Wat er ook gebeurt, het is het enige wat kon gebeuren** – Gespreksleiders worden uitgenodigd om het gesprek in hun groepje niet te beheersen noch te controleren. Het echte leren komt er pas als men bereid is de eigen agenda, de vooropgezette ideeën en verwachtingen los te laten. Precies op die momenten van verrassing leren we echt.
- **Wanneer het ook begint, het is het juiste moment** – Geïnspireerde verwezenlijkingen en echte creativiteit houden zelden, zo niet nooit rekening met de klok. Ze gebeuren (of niet) wanneer ze gebeuren. Het is niet omdat een bespreking voorzien is om 13:00, dat er meteen hoge toppen worden geschoren.
- **Wanneer het gedaan is, is het gedaan** – In een woord, verspil geen tijd. Doe wat je te doen hebt en wanneer het gedaan is, ga dan iets anders nuttigs doen.

Rollen in Open Space

- Host
- Deelnemer
- Verslagnemer
- Hommel
- Vlinder

Wanneer Open Space gebruiken

Open Space werkt het beste als de groep een probleem deelt waarover ze echt bezorgd zijn, als er werk gedaan moet worden dat complex en urgent is, als de betrokken mensen en ideeën divers zijn en de passie voor de oplossing (en het potentieel voor



conflicten) hoog is. Open Space is ontworpen om het zelforganiserend vermogen van groepen van elke grootte los te maken. Het is een ideale methode om te gebruiken in de divergentie- en emergentiefase van een langer proces waarin verschillende methodieken gebruikt worden. Over het algemeen houden mensen van het gevoel van ruimte en vrijheid dat Open Space biedt.

Meer te weten komen

Algemene inleiding:

https://en.m.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology

Een meer gedetailleerde uitleg over Open Space Technology en hoe ze te hosten: <http://openspaceworld.org/wp2/open/>

Een korte gebruikershandleiding voor Open Space Technology: http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm

The Tao of Holding Space, door Chris Corrigan: <http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/the-tao-of-holding-space/>

Weetje

Harrison Owen kreeg het idee voor deze methode na een conferentie, waarvan de deelnemers – die heel tevreden waren - vonden dat het beste onderdeel van de conferentie de koffiepauze was geweest! De echt belangrijke onderwerpen hadden zij tussendoor besproken, met de mensen met wie ze die wilden bespreken, met veel meer enthousiasme dan tijdens het officiële programma, in elk geval zolang het interessant bleef...

Waarderend Onderzoek

Waarderend Onderzoek (Appreciative Inquiry of AI) is een strategie voor intentionele verandering die eerst het beste van 'wat is' identificeert, om dromen en mogelijkheden na te streven van 'wat zou kunnen zijn'. Het is een intentionele beweging weg van het 'probleem-gebaseerde' perspectief naar een coöperatieve zoektocht naar sterke punten, passies en levengevende krachten die in elk systeem te vinden zijn.

Waarderend onderzoek wordt vaak aangeboden als een uitgebreid, gestructureerd veranderingsproces in organisaties en gemeenschappen. Wanneer het op deze manier wordt gebruikt, doorloopt het vier opeenvolgende fases: *Ontdekken (Discovery)* –



identificeren van organisatorische processen die goed werken; *Dromen (Dream)* – visualiseren van processen die in de toekomst goed zouden kunnen werken; *Ontwerpen (Design)* – plannen en prioriteren van die processen; *Uitvoeren (Delivery)* – uitvoeren van het voorgestelde ontwerp.

'Appreciative Inquiry' is een methode om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen vertrekkend van de kracht die zij in zich hebben. AI concentreert zich niet op de problemen en dysfuncties die zich in een organisatie voordoen, maar op wat mensen waarderen, op sterktes, troeven, onontgonnen mogelijkheden en piekervaringen in het verleden en het heden. De methode berust immers op een eenvoudige aanname: in elke organisatie is er wel iets dat goed gaat, is er ergens wel een positieve kern, een krachtbron die energie geeft aan de organisatie wanneer zij op de juiste wijze aangesproken wordt. AI verbindt de energie van deze positieve kern rechtstreeks met elke geplande veranderingsactie. Zo richt het veranderproces van de organisatie zich op wat ze werkelijk wil bereiken in de toekomst, in plaats van wat de organisatie niet wil.

AI nodigt uit tot een gemeenschappelijke zoektocht naar het beste in mensen, team en organisatie rond een specifiek thema (vb. samenwerking, betrokkenheid, leiderschap, (interne of externe) communicatie, innovatie ...) De aanpak genereert een dialoog waarbij mensen doorheen de verhalen uit verleden en heden die ze met elkaar delen in contact komen met wat goed gaat of ooit goed is gegaan in de organisatie m.b.t. dit thema om op deze basis een

levenskrachtige toekomst te verbeelden en te realiseren.

De Art of Hosting-praktijk past zelden het volledige AI-proces toe. In plaats daarvan heeft het de geest van Appreciative Inquiry aangenomen, die neigt naar mogelijkheden en een waarderende denkwijze, vaak met een transformationele impact. De meest toegepaste fase in gehoste processen is de ontdekkingsfase, vaak via gesprekken of semi-gestructureerde interviews in duo's of drietallen.

Wanneer Waarderend Onderzoek gebruiken?

Waarderend onderzoek is handig wanneer er een ander perspectief nodig is, of wanneer we een nieuw proces willen beginnen vanuit een nieuw, positief standpunt. Het kan ook worden gebruikt als een manier om een vergadering of een gesprek te openen door vast te stellen wat al werkt. Wat waardeer je het meest aan jezelf, je collega's/buren, je werk, je organisatie/gemeenschap? Het wordt meestal gebruikt in de **divergentiefase** van een gehost proces.

Meer te weten komen

Appreciative inquiry commons: <https://appreciativeinquiry.case.edu/>

Appreciative inquiry Europa netwerk: <http://aicommunity.net>

Pro Action Café

Het Pro Action Café is ontstaan in de Art of Hosting gemeenschap. Het is een mix van het World Café en de Open Space en werd voor het eerst in het leven geroepen door Rainer von Leoprechting en Ria Baeck in Brussel, België, in 2006.

Het Pro Action Café is een plek waar creatieve en actie-georiënteerde gesprekken doorgaan en waar deelnemers uitgenodigd worden om een project, een idee, een vraag of wat dan ook waartoe ze zich geroepen voelen en waarbij ze hulp nodig hebben om het in de wereld te zetten, mee te brengen. Wie een thema inbrengt, host het gesprek erover en wanneer de deelnemers wisselen van café-tafel verbinden de gesprekken zich en bouwen ze verder op elkaar. Via de kruisbestuiving van ideeën bezorgen de deelnemers elkaar nieuwe inzichten in verband met de vragen of kwesties die ze belangrijk vinden in hun leven, werk, organisatie of gemeenschap.

Algemene flow van een Pro Action Café

- Check-in cirkel (aankomstronde) om te verbinden met het doel van de sessie en ook met mekaar.
- Vraag deelnemers om in stilte na te gaan of ze een vraag hebben die ze zouden willen exploreren in deze sessie. Diegenen met een vraag kunnen deze vraag kort toelichten; de anderen zonder vraag, zullen uitgenodigd worden om deel te nemen aan verschillende tafeltjes.
- Mensen met een vraag staan op, kondigen hun onderwerp aan en schrijven/hangen dit op de agenda, en zoeken een tafeltje uit. Dit doen we tot alle tafeltjes bezet zijn - telkens 1 vraagsteller en drie bezoekers.
- 3 gespreksrondes – 20 tot 30 min elk – elk met een specifieke focus zodat de gesprekken zowel in de diepte als in de breedte gaan, vooraleer af te sluiten:
- Ronde 1: Wat is essentieel in de vraag? Ga dieper dan de oppervlakte, vraag zodat een diepere laag aanwezig en bewust wordt.
- Ronde 2: Wat (missen we) nog? Nadat de vraag mogelijks geherformuleerd is, wat kan het hele beeld nog meer compleet maken?
- Ronde 3: Volgende stappen en leerpunten. De drie nieuwe deelnemers aan de tafel horen de volgende stappen, wat er nog nodig is en wat geleerd is; dan bieden ze nog een laatste reflectie.
- Tussen elke ronde kan er tijd genomen worden om iets te drinken, 5 à 10 min.
- Als er tijd is, wordt er tijd gegeven tussen ronde 2 en 3 om de vraagsteller tijd te geven om na te denken over wat hij/zij tot nu toe geleerd heeft.

Afsluiting gebeurt weer in de grote groep, in cirkel. Elke vraagsteller deelt wat er gebeurd is. Nadien kunnen ook de andere deelnemers delen wat voor hen belangrijk was.

Wanneer een Pro Action Café gebruiken

Het Pro Action Café kan een vaste functie hebben in het leven van een netwerk of gemeenschap, of kan een methodiek zijn voor een specifieke groep, organisatie of gemeenschap om deel te nemen aan creatieve en inspirerende gesprekken die leiden tot wijzere en collectief geïnformeerde acties.

Als onderdeel van een complex proces is een Pro Action Café een uitstekend formaat om te gebruiken tijdens de **convergentiefase**.

Meer te weten komen over het Pro Action Café:

Hosting pakket: <http://sites.google.com/a/pro-action.eu/pro-action-caf-/how-to-become-a-host/hosting-kit>

Via de website van het globale Art of Hosting netwerk (scrol omlaag naar 'Pro Action Café'):

<http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

Kernmethodieken – deel 2: Gesprekken oogsten



De Art of Hosting-gemeenschap gebruikt de term 'oogst' om te verwijzen naar het proces van het noteren en vastleggen van de uitkomst, nieuwe inzichten en resultaten van gesprekken. Deze natuurlijke metafoer doet recht aan de systemische complexiteit van wat het met zich meebrengt.

In dit deel vind je een overzicht van het oogstproces, enkele specifieke methodieken die een groep ondersteunen bij het produceren van de eigen oogst via een gehost gesprek, en enkele

hulpmiddelen en methoden voor het vastleggen van de uitkomst van gehoste gesprekken, vooral handig in de **convergentiefase** van een proces..

Strategisch overzicht van de Kunst van het Oogsten

Wat als we niet alleen een bijeenkomst of een evenement plannen, maar een oogst – of zelfs een transformatie? Als we het proces van zinvolle gesprekken zien als een reeks van verbonden fases ("ademhalingen" -"breaths"), dan zien we dat elke fase op één of andere manier de volgende voedt.

Wanneer we elke vergadering of gesprek vanuit die geest benaderen, moeten we helder hebben **waarom** we het proces in gang zetten. De kunst van het hosten (Art of Hosting) en de kunst van het oogsten (Art of Harvesting) zijn twee aspecten van hetzelfde.

Oogsten is meer dan alleen aantekeningen maken of nota's nemen. Om een idee te krijgen van de complexiteit van deze kunst, laten we beginnen met het beeld voor ogen te nemen van een veld waarin iemand tarwe heeft geplant. Hoe kan dat tarweveld worden geoogst?

We stellen ons eerst de oogst van dat



veld voor als een boer die machines gebruikt om de tarwe te maaien, te dorsen en de zaden van de aren te scheiden. De boer kan het graan opslaan, verder verfijnen, snel verkopen of wachten tot de prijs stijgt. Stel je nu een geoloog, een bioloog en een schilder voor die uit hetzelfde veld oogsten. De geoloog kijkt naar de rotsen en de bodem en verzamelt gegevens over het land zelf. De bioloog kan insecten en wormen, planten en organische stof verzamelen. De schilder ziet de patronen in het landschap en kiest een palet en een perspectief voor een kunstwerk.

Ze oogsten allemaal andere dingen uit hetzelfde veld. De resultaten van hun werk gaan naar verschillende plaatsen en

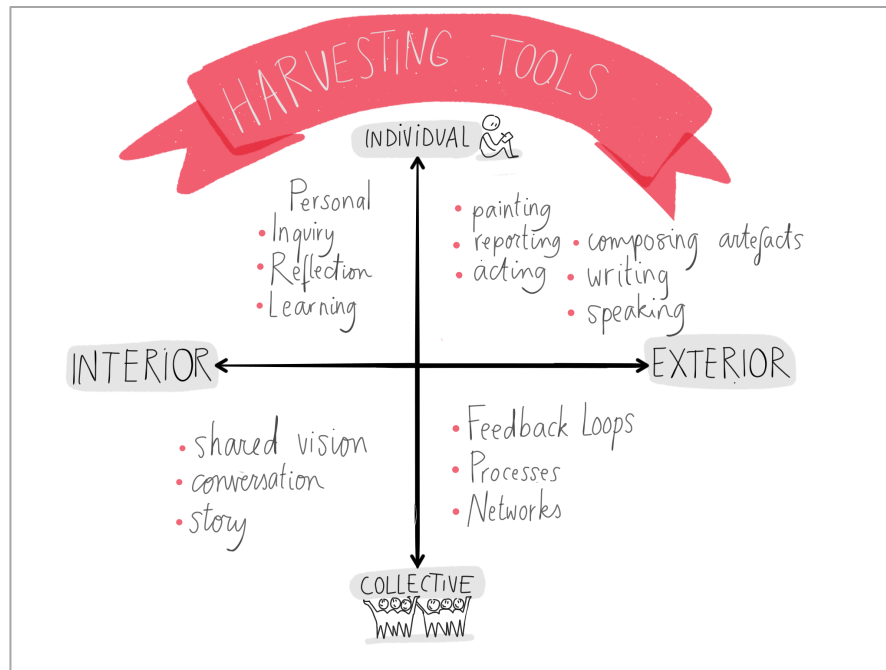
worden voor verschillende doeleinden gebruikt. Maar ze hebben allemaal een paar dingen gemeen; ze hebben een doel om in het veld te zijn en een reeks vragen over dat doel, ze hebben een vooraf bepaalde plaats om de resultaten van de oogst te gebruiken en ze hebben specifieke hulpmiddelen om hun werk te doen. Ondanks dat het veld hetzelfde is, zijn het gereedschap en de resultaten specifiek voor de behoefte, het doel en het onderzoek.

Oogststadia

• Stap 1: het detecteren van de behoefte

Het waarnemen van de behoefte kan in eerste instantie intuïtief of heel basaal zijn, zoals het waarnemen van honger, maar het is pas als je je bewust wordt van een behoefte, dat je er op kan reageren.

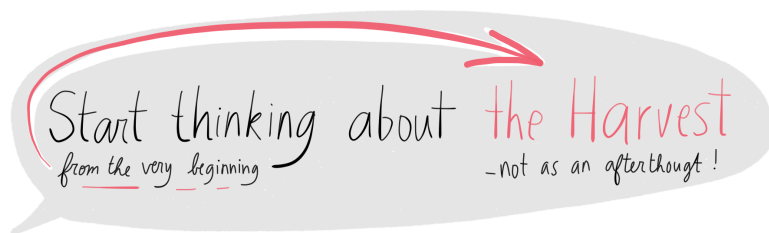
We weten dat we honger zullen hebben en vandaaruit leggen we een moestuin aan, wetende dat het werk van planten, kweken en oogsten voor ons ligt, maar dat het eindresultaat voldoet aan de behoefte van voedsel. De behoefte is niet ingewikkeld; ze is echt en duidelijk, spreekt ons diep aan en inspireert tot uitnodiging en actie. Alles begint vanuit deze behoefte, en de manier waarop we erop reageren en anderen uitnodigen om dat te doen, zal bijdragen aan de oogst die we op het eind binnenhalen. De behoefte aan een oogst creëert de behoefte aan een gesprek. Het gesprek zelf is een antwoord op de leidende vraag (calling question).



- **Stap 2: het veld klaarmaken**

De persoon die het initiatief neemt om aan een bepaald probleem te werken, zal vaak het veld voorbereiden door bewustwording rond de noodzaak of de behoefte te creëren. Anderen met een vergelijkbare behoefte zullen dan op zijn/haar oproep reageren.

Bij het voorbereiden van het veld (het versturen van de oproep, het geven van de context, uitnodigen enz.), zetten we de toon voor het hele proces. De diepte en kwaliteit van de oproep bepalen de kwaliteit van wat we oogsten. Het voorbereiden van een akker om te planten kan een heel jaar duren, waarin we de grond verbeteren, de stenen verwijderen en dingen klaarmaken. Wat we hier doen is als het ware een veld oogsten, zodat de zaden geplant kunnen worden. Als het over gesprekken gaat, is het al in dit stadium belangrijk om met het voorbereidend-organiserend team op de Art of Hosting manier samen te werken, zodat ieders begrip en capaciteit verdiept om iets waardevols te hosten en te oogsten.



- **Stap 3: de oogst plannen**

Het plannen van de oogst begint met en begeleidt het ontwerpproces. Een duidelijk doel en enkele succescriteria voor het proces van de oogst zelf zullen duidelijkheid en richting geven. Wat zou nuttig zijn en waarde toevoegen, en in welke vorm zou dit het beste werken? Vertaald in een eenvoudige checklist, wordt dit:

- Wat is de intentie van het oogsten?
- Wie gaat er voordeel bij hebben?
- Hoe kun je het meest waarde toevoegen aan het werk dat we doen? Hoe zal de oogst ons (doel) het beste dienen?
- Welke vormen of media zijn het meest effectief om de oogst te verspreiden?
- Wie zou moeten hosten of oogsten?
- Wat is de juiste timing?

- **Stap 4: de zaden planten**

De vragen waarrond we de gehoste gesprekken structureren, kunnen we beschouwen als de zaden voor het oogsten. Alle boeren en tuinders weten dat het planten van zaden afhankelijk is van het seizoen en de omstandigheden. Je kunt niet zomaar zaaien of planten wanneer je maar wilt. Je plant zodra de omstandigheden goed zijn om de opbrengst te maximaliseren. In de hostingpraktijk betekent dit dat je bij het stellen van vragen gevoelig bent voor het 'juiste' moment.

Het identificeren en stellen van de strategische en zinvolle vragen zal de uitkomst van de gesprekken bepalen. Dus bij het plannen van de

oogst, is de vraag: "Wat moet dit proces opleveren? Welke informatie, ideeën, uitkomst of resultaten zal ons hier en nu ten goede komen, en wat kan ons naar het volgende niveau van onderzoek brengen?"

Het proces zelf is een continu proces. Met elk deel van het proces oogst je iets. Een deel ervan moet je meteen gebruiken om je naar het volgende proces te leiden. Andere informatie heb je pas later nodig. Een deel van het plannen van de oogst houdt dus ook in dat je weet voor wie, wanneer en hoe je wat moet gebruiken en in welk formaat.

- **Stap 5: het gewas verzorgen**

Bescherm de integriteit van het gewas. Voed het terwijl het groeit, wied het en verdun het om de sterke planten te laten groeien en verwijder wat niet zal voeden of dienen. Dit komt neer op een combinatie van het voeden van het veld (van mensen, van het gesprek) en het laten groeien van dingen – dat wat ontstaat. Het nodigt ook uit om gewoon in het veld te zitten en ruimte te houden voor wat opkomt.

Tijdens het proces geniet je ervan je werk in al zijn complexiteit te zien ontvouwen. Hoe meer je de groei kunt verwelkomen waarvan je getuige bent, hoe hoger de kwaliteit van de oogst. Let zowel op de kwaliteit van het veld (de relaties tussen de mensen) als op de kwaliteit van de gewassen (de inhoud van de gesprekken). Het veld van de relatie waarin we ons bezighouden met gesprek en

onderzoek is waar de rijkdom van de oogst wordt geboren. Hoe rijker de bodem van de relatie, hoe rijker het gesprek en hoe rijker de oogst.

- **Stap 6: de vruchten plukken**

De eenvoudigste manier om een gesprek te oogsten, is om vast te leggen wat er gezegd en gedaan is, nota's nemen. Dit creëert een opname of een collectief geheugen.

Dit kan met woorden - persoonlijke notities, die subjectief zullen zijn, of transcripties van gesprekken die zijn opgenomen, die objectief zullen zijn. Opnemen kan ook visueel (tekeningen/foto's/video) - beelden roepen gevoelens, sferen, situaties op en roepen herinneringen op. Bij het maken van een video van een gesprek maak je zowel een verbale als een visuele opname.

Het is handig om in de planningsfase grondig na te denken over wat en hoe je wil oogsten. Welke soort opnames, sjablonen enz. zullen je helpen om de relevante informatie of kennis te verzamelen?

- **Stap 7: de vruchten voorbereiden en verwerken**

Een aandenken creëren is de eerste stap. Sommige vruchten en zaden worden meteen gebruikt, sommige zullen worden gebruikt voor verdere verwerking en sommige zullen worden gebruikt als zaad voor het volgende seizoen/de volgende sessie.

De volgende stap is daarom het collectief betekenis en zin geven aan de initiële oogst. Hier voegen we waarde toe en transformeren we de

gegevens naar betekenisvolle informatie en hopelijk naar wijsheid van handelen. Voor maximale impact zouden aan deze stap alle belanghebbenden moeten deelnemen die de diversiteit van het systeem vertegenwoordigen. Er zijn veel manieren om dit te doen, wij hosten dan het collectieve oogstproces.

Om te helpen bij dit proces:

- Oogst op een systemische manier. Stel collectief de vraag: wat heb je opgemerkt? Wat had zin en betekenis voor jou? Let op de patronen - ze geven aan wat er aan het ontstaan is.
- Gebruik metaforen, mentale modellen, tekeningen/grafieken en verhalen om complexe problemen begrijpelijk te maken.
- Identificeer het publiek voor de verschillende geoogste vruchten en kneed de oogst in een vorm die het meest begrijpelijk en nuttig is voor het beoogde publiek.

• **Stap 8: de volgende oogst plannen - feeding forward**

Het oogsten wordt gedaan om een proces af te sluiten én om ons naar een volgend niveau van begrip te brengen of naar een opvolging of verdieping van het gesprek. Wat kunnen we nu zien als belangrijke volgende stap?

Een paar opmerkingen over deze 8 stadia van oogsten:

- De bovenstaande overwegingen hebben voornamelijk betrekking op *collectief oogsten*. Gelijktijdige individuele reflectie en oogst zullen het niveau van de collectieve oogst

verhogen. Tijdens leerprocessen kan uitdrukkelijk individueel geoogst worden, door bijv. een dagboek als leermiddel te gebruiken.

- Online tools openen een hele wereld van mogelijkheden die hier niet worden behandeld.
- De '*zachte of niet-tastbare*' aspecten oogsten is veel subtieler en subjectiever dan omgaan met de cognitieve of meer objectieve, tastbare delen. Een kwalitatief onderzoek naar wat we hebben gemerkt, wat er is verschoven of veranderd in onze relaties, in de cultuur of in de atmosfeer, kan ons indicaties en informatie geven over deze delen van de oogst.
- Voor de meest effectieve oogst, moeten deze acht stappen van tevoren worden doordacht en ingepland, als onderdeel van het ontwerpen van het hele proces.

Meer te weten komen over oogsten:

Voor meer gedetailleerde uitleg, zie: *The Art of Harvesting versie 2.6*. Het volledige document kan worden gedownload van de Art of Hosting community website (scrol omlaag naar de 'harvesting'-sectie): <http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

Een **tweedaagse training in Art of Harvesting** Conversations that Matter wordt soms aangeboden op verschillende locaties in Europa. Zie de Art of Hosting website voor nieuws hierover.

Collectief verhalen oogsten

Verhalen vertellen is het oudste 'kennismanagement-instrument' van de mensheid en nog steeds één van de meest effectieve. Onze verhalen bevatten zowel de ervaring als het leren die ons vermogen om te functioneren in complexe contexten kunnen vergroten.

Collectief verhalen oogsten is een proces geboren uit de Art of Hosting-praktijk, ontwikkeld en beheerd (gesteward) door Mary-Alice Arthur. Het is een proces dat de actieve betrokkenheid van alle aanwezigen uitnodigt: de 'vertellers' delen hun verhaal en de leden van het publiek luisteren actief vanuit het perspectief van een specifieke vraag of focus. Hierdoor kunnen veel lijnen of aspecten van één enkel verhaal tegelijkertijd gevolgd worden. Het stelt ons in staat om gericht te luisteren, groepsleren en collectieve betekenisgeving te oefenen, als ook een geweldig geschenk aan te bieden aan de vertellers. In groep oogsten is een ideale manier om de vele inzichten en innovaties, die vaak onder de oppervlakte van onze verhalen leven, onder de aandacht te brengen, gebruik makend van de rijkdom van verschillende perspectieven die in elke groep aanwezig zijn om de ervaring en het begrip van de groep als geheel te verrijken.

Vorbereiding om collectief verhalen te oogsten

Neem voldoende tijd – Je hebt minstens 90 min nodig voor het hele proces. Als je werkt met mensen die niet bekend zijn van dit



soort proces beperk het verhaal tot 30 min zodat mensen niet overweldigd worden. Als je echt alles uit een verhaal wil halen, kan je werken met een mix van verhaal, oogst en collectief leren; dat kan dan een halve of hele dag in beslag nemen, of zelfs langer.

Selecteer een verhaal met zorg

- Je hebt een verhaal nodig dat relevant is voor het doel, context of systeem waarvoor je werkt. Ideaal moet het genoeg *complexiteit*, *schaal* en *duur* hebben zodat het interessant genoeg is.
- De beste vertellers zijn diegenen die rechtstreeks betrokken zijn bij het verhaal. Het kan interessant zijn om het verhaal te laten

vertellen door meer dan één persoon. Meer stemmen brengen meer diepgang en rijkdom, en ook verschillende perspectieven.

- Het verhaal moet helemaal niet bekend zijn, of moet ook niet mooi voorbereid zijn. In feite kan dit proces helpen een verhaal te verfijnen of het essentiële er uit te halen voor andere contexten.

Wees zorgvuldig in je uitnodiging – Wees bewust hoe je de verhaalvertellers uitnodigt tot het delen van hun verhaal. Verhalen beantwoorden graag aan een uitnodiging, en met een hartverwarmende uitnodiging wordt een verhaal vaak anders verteld, en biedt aan de vertellers zelf nieuwe inzichten. Een gezamenlijke oogst is een geschenk voor diegenen die vertellen én voor diegenen die oogsten en zo zou het ook moeten aangeboden worden.

Bepaal de verhaallijnen – Beslis welke verhaallijnen je wil oogsten. Ideaal gezien gebeurt dit in overleg met de vertellers en met de luisteraars, afhankelijk van waar ze precies willen bijleren. Neem genoeg tijd om te overleggen wat je precies uit deze oefening wil halen en wat er nadien met de oogst gaat gebeuren. Per verhaallijn is er minstens één persoon nodig, twee of meer is beter.

Mogelijke verhaallijnen

- *De verhaallijn**: de draad in het verhaal: mensen, gebeurtenissen, fasen. Misschien ook feiten, emoties en waarden die deel zijn van het verhaal

- *Proces**: welke interventies, processen, ontdekkingen zijn er gebeurd?
- *Keerpunten**: wanneer waren er keerpunten? Wat is er daaruit geleerd?
- *Toepassing*: wat kunnen we leren uit dit verhaal dat toepasbaar is in onze eigen of andere systemen?
- *Verandering op grotere schaal*: Wat leren we van dit verhaal betreft verandering op grotere schaal?
- *Vragen*: Welke vragen komen uit het verhaal naar voor die we ook kunnen stellen bij andere systemen?
- *Synchroniciteit*: Op welke momenten doken de juiste mensen en dingen op en was er stroming in het gebeuren?
- *Specifiek thema*: Je kan eender welk thema gebruiken om te oogsten, bijvoorbeeld participatief leiderschap, en zie wat het je leert.
- *Specifieke patronen* uit Art of Hosting - Participatief Leiderschap: bijv. 6 ademhalingen van procesontwerp: kunnen we de verschillende fasen onderscheiden? Vijfde organisatie paradigma: Waar zien we nieuwe vormen van beheer/bestuur/governance en van samenwerken in het verhaal? Kernteam: wat leren we uit het verhaal betreft
- *Principes*: Welke principes rond samenwerking en rond complexe, levende systemen waren aanwezig in dit verhaal?
- *Uitdagingen*: Welke uitdagingen waren aanwezig en hoe werd er mee omgegaan?
- *Het verhalenveld**: Hoe is het veld van het verhaal veranderd? Kun je benoemen met welke metafoor het verhaal begint en

met welke het eindigt?

* De verhalenlijnen gemarkeerd met * zijn fundamenteel in elk oogstproces.

Geef aandacht aan andere manieren van oogsten - Als er bepaalde talenten aanwezig zijn in de groep, zoals grafisch, visueel, dichten, muziek, kunst, mind-mapping enz. kan je ze ook uitnodigen deel te nemen aan de oogst. Ze zullen bijdragen aan meer rijkdom, diversiteit en plezier!

Voorstel van proces

Kadering en introductie – Verwelkom mensen. Nodig de vertellers publiek uit. Geef uitleg over de verschillende verhaallijnen en vraag voor vrijwilligers.

Verhaal vertellen – Vraag aan de vertellers om te starten en aan de groep om te oogsten. Wees duidelijk hoeveel tijd er voorzien is voor het verhaal. Het kan helpen om een seintje te geven op moment dat er nog 5 min over zijn.

Collectieve oogst – Hier geef je de vertellers een oogst van de oogst: Vraag aan iedereen die geoogst heeft om hun bevindingen te vertellen. Neem hiervoor minstens evenveel tijd als voor het verhaal zelf. Elke verhaallijn zal meer diepte hebben dan in een eerste ronde kan verteld worden. Daarom kan het goed zijn om meer dan één ronde te voorzien; of om aan andere groepsleden tijd te laten om vragen te stellen aan diegenen die geoogst hebben.

Commentaar van de vertellers – Wat zijn de inzichten, wat is het geschenk van deze gezamenlijke oogst? Wat je neem je er van mee?

Afronden van de oefening – Bedank zowel de vertellers als diegenen die geoogst hebben. Herhaal nog eens wat met de uiteindelijke oogst gaat gebeuren nu dat alles verteld is. Is er nood of voldoende materiaal om nog dieper te luisteren? Willen we de volgende versie horen van het verhaal? context.

Wanneer collectief verhalen oogsten gebruiken

Collectief verhalen oogsten is uitermate nuttig bij de convergentie van elke fase in het leven van een project, om de balans op te maken van het leren tot nu toe. Externe oren hebben die naar een verhaal luisteren, kan helpen dingen te belichten die tijdens de ervaring niet gezien of opgemerkt zijn. Het kan ook een verhaal ondersteunen om boven het persoonlijke uit te stijgen en inzichten te onthullen over de lokale context waarin het plaatsvond of zelfs over de bredere systemische context.

Meer te weten komen over collectief verhalen oogsten

Meer bronnen zijn beschikbaar op de Art of Hosting community-website (ga naar de sectie over Collective Story Harvest): <http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

Een selectie oogstmethodeken¹¹

Hieronder volgen enkele voorbeelden van de vele manieren om de resultaten van belangrijke gesprekken te verzamelen en om ze betekenis te geven. Wees creatief en pas ze aan je contexten en behoeften.

Het oogsten van een check-in cirkel door vrijwilligers:

Wanneer je een proces opent en een groep uitnodigt om in te checken, bijvoorbeeld in een cirkel, is het meestal delicaat om de



mensen te vragen op kaarten te schrijven, want je wil dat ze eerst aanwezig komen bij zichzelf en bij het proces. Een goede oplossing is dat een paar toegewijde mensen om

beurt de bijdrage van iedereen vastleggen. Ze moeten idealiter naast elkaar zitten met elk een stapel kaarten (of een groot papier) en een stift zodat ze elkaar kunnen aanvullen en dubbel werk voorkomen. Na de cirkel kunnen ze de kaarten op een bord of een flip-over tonen en de bijdragen clusteren op basis van hun

¹¹ Deze selectie van oogstmethodeken wordt aangeboden door de gemeenschap van beoefenaars van participatief leiderschap in de Europese Commissie. De foto's komen uit die context, net als de taal!

betekenis om de patronen zichtbaar te maken. Denk vooraf na of het oogsten van de check-in cirkel al of niet bijdraagt aan de doelstelling van je samenkomst.

Kaartenoogst na een World Café of in een Cirkel:

Na een cafésessie kan je elke persoon in de kamer uitnodigen om hun belangrijkste inzichten of vragen te identificeren, geïnspireerd door het gesprek waaraan ze zojuist hebben deelgenomen. Een goede manier om vervolgens de kaarten/inzichten op een bord of een muurpapier te verzamelen, is om iedereen te vragen met één (en slechts één) item te beginnen en aan de anderen om aandachtig te luisteren en aan dit item iets soortgelijks of wat in de buurt ligt toe te voegen. Op deze manier worden natuurlijke betekenisclusters gecreëerd door de deelnemers zelf. Idealiter, als gastheer/vrouw, laat je de groep zelf betekenis geven of zorg je voor een specifieke host aan het bord die helpt met de clustering (om te voorkomen dat je zelf vast komt te zitten in de inhoud). Je kunt hetzelfde proces in een cirkel voorstellen en dan worden de kaarten in het midden op de grond gelegd en tegelijk geclusterd.



Resultaten delen die op flipoverpagina's zijn verzameld:



Eén van de meest gebruikte manieren om de reflecties na elk type proces te convergeren (Open Space, World Café, enz.). De hosts van de sessies of de woordvoerders van de groepen brengen hun flipover naar de plenaire groep (meestal in een cirkel) en benoemen om beurt wat hun belangrijkste bevindingen zijn (onderzochte kwesties, geïdentificeerde oplossingen, volgende stappen). De discipline bij de sprekers hoog houden wanneer de tijd kort wordt, kan een uitdaging zijn!

Tentoonstelling / 'Gallery Walk' na een Open Space sessie:



Bij grote groepen duurt de hierboven beschreven flipchart-techniek waarschijnlijk te lang. Een alternatief is een soort tentoonstelling in een of twee rondes waarbij de host van elke sessie wordt uitgenodigd om heel kort (maximaal 30 seconden tot een minuut) hun belangrijkste inzichten te delen, als een manier om hun sessie te pitchen zodat meer mensen kunnen aansluiten bij het meer diepere deelmoment dat daarna volgt. Nadat elke host heeft gesproken, pas je opnieuw de principes van Open Space toe (de 'wet van de twee voeten') en kunnen mensen leren van en bijdragen aan de sessie(s) van hun keuze. Hiermee kan de host zijn/haar oogst verrijken met nieuwe perspectieven.

Collectieve mind map:

Een mindmap is een diagram dat wordt gebruikt om woorden, ideeën, taken of andere items weer te geven die gekoppeld zijn aan en radiaal gerangschikt zijn rond een centraal sleutelwoord of idee. Het wordt gebruikt om ideeën te genereren, visualiseren, structureren en classificeren, en als hulpmiddel bij studie, organisatie, probleemoplossing, besluitvorming en schrijven (Wikipedia).

De collectieve mindmap is een snelle en eenvoudige manier om een **gedeeld overzicht** te creëren **van problemen en kansen** die relevant zijn voor een bepaald onderwerp of een bepaalde uitdaging. De mindmap wordt geleid door een host en heeft altijd een duidelijke focus die kan worden gevat in een "prangende" vraag.

De mindmap kan ofwel op een groot vel papier of elektronisch

gemaakt worden met een mindmapping-software die op een scherm wordt geprojecteerd.

De host legt de procedure uit voor het maken van een collectieve mindmap en presenteert de **basisregels**:

- Alle ideeën zijn waardevol. Op dit moment evalueren of negeren we geen enkel idee.
- Al wie een idee of kwestie aanbrengt, beslist waar het in de mindmap komt en of het een hoofdthema of een subprobleem is.
- Het is ok om tegenstrijdige thema's of problemen te hebben.
- Geef waar mogelijk concrete voorbeelden.

Alle deelnemers hebben toegang tot post-it briefjes. Al wie een idee of probleem heeft dat hij of zij wil aanbrengen voor de mindmap, schrijft zijn/haar naam op een post-it en houdt die omhoog. Lopers verzamelen de post-it's en geven ze aan de host, die vervolgens de namen in de ontvangen volgorde oproept. Zodra de naam van een persoon wordt genoemd, kan die zijn idee of probleem aanbrengen.



Twee notulisten maken de effectieve mindmap, of anders iemand die bekend is met de mindmapsoftware, desgewenst bijgestaan door een tweede persoon. De centrale vraag staat in het midden van de mindmap. De hoofdthema's - en de verschillende

subthema's onder elk thema - worden vastgelegd op de mindmap die uitstraalt vanuit de centrale vraag.

Wanneer alle thema's en problemen op de mindmap zijn vastgelegd, kan de groep over de prioriteiten beslissen door te **stemmen** – voorkeuren duidelijk te maken. Iedereen krijgt een aantal stemmen – ronde stickertjes die ze kunnen plakken op de thema's of zaken die ze het belangrijkste vinden. Stemmen geeft duidelijk aan welke thema's of onderwerpen de grootste hefboom hebben voor verdere actie.

Live clusteren



Stel dat je een groep hebt uitgenodigd om (via Waarderend Onderzoek) de succesverhalen uit hun werk te delen waarop ze het meest trots zijn en je wilt uit die verhalen de sterke kanten laten destilleren.

Aan het einde van de interviewfase, nodig je iedereen uit om op een kaart de belangrijkste sterkte van zijn/haar verhaal te schrijven. Je nodigt vervolgens de mensen uit om in de ruimte te circuleren om anderen te vinden die hetzelfde of een vergelijkbaar item hebben. Deelnemers zullen zich snel organiseren in groepen van verschillende grootte en op een volledig onvoorspelbare manier. Mensen genieten van dit proces en het werkt met groepen van elke grootte - een groep van 100 mensen kan zichzelf organiseren in 2 tot 3 minuten.

Als de groepen eenmaal zijn gestabiliseerd, ga dan van de ene groep naar de andere (gebruik indien nodig een microfoon) en vraag hen om hun sleutelbegrip voor iedereen te benoemen en voeg misschien wat nuances aan de groepen toe. Misschien wil je de groepen uitnodigen om hun sleutelconcept en al hun kaarten op een bord te plakken.

Als deze oefening deel uitmaakt van een proces dat is ontworpen om belangrijke uitdagingen of mogelijke verbeteringen of belangrijke ontwikkelingen die nodig zijn, boven tafel te krijgen, kunt u een volgende stap toevoegen door mensen uit te nodigen in hun groepen te reflecteren over wat er kan worden gedaan in het gebied dat zij hebben geïdentificeerd.

Sjablonen voor het oogsten van World Café, Open Space, Pro Action Café, enz.



Je kunt vooraf ontworpen sjablonen aanbieden aan de hosts van de sessies om de belangrijkste resultaten van de Open Space of Pro Action Café-sessies te verzamelen. Het sjabloon kan op een flipchart blad staan, of kleiner. Als er laptops beschikbaar zijn, bereid je een elektro-

nisch sjabloon voor waarin de groepen de resultaten in real-time kunnen invoeren. De hosts kunnen vervolgens de resultaten presenteren aan de plenaire vergadering, ze kunnen ze projecteren op het scherm en invoegen in het procesrapport. Denk goed na over de informatie die je wil verzamelen in de sjabloon en voeg vragen toe die dit zullen uitnodigen.

Zelf-oogstende check-out cirkel:

Een goede, snelle manier om een proces uit te checken is door deelnemers uit te nodigen om hun belangrijkste leerpunt te identificeren, het op een kaart te schrijven en het op de grond voor zich neer te leggen. Op deze manier kan je zien wanneer iedereen klaar is en dan



laten zeggen wat er op de kaart staat (en niets meer). Hierdoor kan een groep van 100 mensen in minder dan 10 minuten uitchecken. En je kunt achteraf alle inzichten verzamelen – als het nuttig is!

Foto's maken tijdens een participatief proces:

Als host helpt het maken van foto's om je aandacht te focussen op het proces en om beter te begrijpen wat er gebeurt terwijl het proces zich ontvouwt. Het helpt ook om de gezichten van mensen te onthouden. Het wordt sterk aanbevolen om alle stukken van de oogst systematisch te fotograferen, in het geval ze achteraf kwijt zouden raken. Als je foto's maakt van mensen die in gesprek zijn, vraag dan altijd iedereen om toestemming (of vraag diegenen die niet gefotografeerd willen worden om zich te melden bij de fotograaf, of geef hen een bepaalde kleur sticker) en vermeld het gebruik dat je van de foto's wil maken.

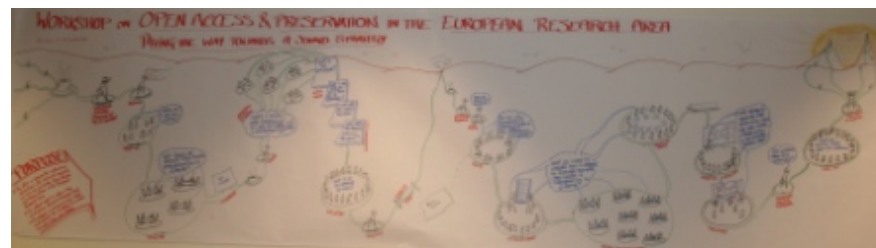
Een nieuwsbrief/oogstbrief/rapport van het proces maken:



Dit heeft altijd een zeer positieve impact op de deelnemers. Het houdt ook wie er niet bij kon zijn op de hoogte. Bovenal is het een onschatbare informatiebron voor de follow-up. Afhankelijk van de context en de behoeften, kan je een kortere versie maken met de belangrijkste inzichten (een soort samenvatting) en een uitgebreide versie

met alle gedetailleerde resultaten. Als je van plan bent een dergelijk document te maken, zorg er dan voor dat het hostingteam tijdens het hele proces mensen voorziet die deze oogst zullen capteren, zodat de nieuwsbrief zo snel mogelijk na het evenement kan worden afgeleverd.

Landschap



Een landschap is een visuele weergave van een gehost gespreksproces. Het toont zowel het wat als het hoe van het proces. Voor veel practitioners is dit één van de handtekeningen van Art of Hosting. Tijdens de ontwerpfase een eerste versie van het landschap tekenen, helpt het hostingteam om de logische stroom van een proces te visualiseren en om te zien hoe de stappen op elkaar voortbouwen. Een landschap kan een kunstwerk zijn, of het kan heel eenvoudig zijn. Het doel is om een visuele weergave te hebben van de innerlijke logica van het proces. Afbeeldingen moeten de inhoud ondersteunen, niet overschaduwen. Een landschap prikkelt de nieuwsgierigheid van mensen over het proces zodra ze de kamer binnenkomen. Het ondersteunt de voorstelling van het proces bij het begin en biedt een zichtbare, daarvoor voorziene ruimte voor het oogsten van de resultaten van gesprekken.

Grafisch oogsten

Grafisch oogsten - ook bekend als strategisch illustreren - is een geavanceerde oogsttechniek die bestaat uit het grafisch en in real-time weergeven van de uitkomsten van conversatieprocessen. Het verhoogt de aandacht en de aanwezigheid van deelnemers en belicht belangrijke inzichten en patronen die terug naar de groep kunnen worden gereflecteerd om hun volgende reflecties te voeden. De tekening(en) is ook een levendige herinnering aan een evenement.



Procesontwerp

Gesprekken zijn de fundamentele fractale bouwstenen van communicatie- en veranderingsprocessen. We gebruiken de term procesontwerp om alles te beschrijven, van een eenvoudige check-in met een vriend tot multi-stakeholder en/of meerdaagse processen.

Gesprekken kunnen gehost worden met behulp van methodieken of kunnen spontaan, niet gehost zijn. Niet alle gesprekken hebben hosting nodig om betekenisvol te zijn, maar over het algemeen zijn bijeenkomsten – zelfs eenvoudige – effectiever wanneer ze gehost worden. Gehoste gesprekken en vergaderingen gebruiken over het algemeen een vorm van methodiek of proces. Eén evenement of bijeenkomst kan uit verschillende gesprekken bestaan. En op hun beurt maken bijeenkomsten meestal deel uit van groter project in het leven van een gemeenschap of organisatie.

Aanwezig zijn en een goede, uitnodigende vraag zijn noodzakelijk voor een betekenisvol gesprek op alle niveaus. Een onderscheidend kenmerk van gehoste gesprekken en vergaderingen is dat ze ontworpen zijn met een intentie. Hoe complexer en breder de schaal van een project, hoe groter de nood aan een goed ontwerp.

Dit deel beschrijft de **basisprincipes en -modellen voor**

ontwerpen op alle niveaus, van gesprekken tot projecten. Het is belangrijk om te beseffen dat elke situatie en context uniek is en vraagt om een uniek ontwerp. Sommige elementen zullen dus niet in alle situaties van toepassing zijn. Deel van de kunst van procesontwerp is het (h)erkennen van de noden van elke situatie en het ontwerp aanpassen aan die noden.

Art of Hosting gebruikt twee complementaire mentale modellen van procesontwerp: Ademhalingen van Ontwerp (Breaths of Design) en Chaordische Stapstenen (Chaordic Stepping Stones). Ze overlappen deels en mensen hebben meestal een eigen voorkeur voor het ene of andere model. Maar ze vullen elkaar aan en benadrukken het belang van het behoud van de samenhang tussen verschillende onderdelen van een proces.

Ontwerpprincipes

Hieronder staan enkele leidende principes die het ontwerp van een gehost gespreksproces kunnen ondersteunen.

Inhoud en proces zijn een geïntegreerd geheel

- Het proces moet de inhoud ondersteunen, niet overschaduwen. Een goed proces zonder doelgerichte inhoud is zinloos.

Ontwerp voor *emergentie* - voor wat naar boven komt

- Alle situaties waarbij mensen betrokken zijn, zijn complex. Complexe situaties vragen om participatieve processen die *emergentie* ondersteunen.
- Ontwerpen voor *emergentie* vraagt dat we openstaan om te ervaren wat er wil gebeuren (open van geest, open van hart en open van wil).
- Effectief ontwerp is eenvoudig, elegant en wordt zo licht mogelijk gehouden. Omdat groepsprocessen van nature emergent zijn, moet een host bereid zijn alle plannen los te laten als het proces dat vraagt.
- Verwacht en wees voorbereid op de chaos van de emergente fase, die tussen divergentie en convergentie ligt. Vertrouw erop dat de orde uit de chaos zal voortkomen, zonder de nood te voelen om het proces te controleren of te forceren.

Laat je leiden door het doel

- Methodieken en processen staan in dienst van een zinvol gesprek. Ga er luchtig mee om en hou je focus op het doel, niet op het proces.
- Elke fase in een proces bouwt voort op de vorige fases. Een goed ontwerp bevat ook de kadering die de verschillende fases van een gesprek met elkaar verbindt.

- Methodieken bieden een algemeen proces, de kunst van het hosten bestaat erin methodieken aan te passen aan de noden van een specifieke groep.
- Elke methodiek heeft zijn eigen energie en toepassing. Kies de methodiek die het beste past bij het doel en de fase van het gesprek.

Host het proces

- Een participatief proces ontwerpen is zelf een participatief proces, waarbij het volledige hostingteam betrokken is.
- Ontwerpprocessen moeten worden gehost, idealiter door een steward of ervaren host.
- Ontwerpen gebeurt in het hostingpatroon (divergentie, emergentie, convergentie)
- Een goed ontwerpproces houdt rekening met de behoeften van het hosting team zodat de teamleden het beste van zichzelf kunnen geven, het vertrouwen in elkaar kan groeien en ze een antwoord kunnen bieden op de noden van het moment tijdens het hosten.

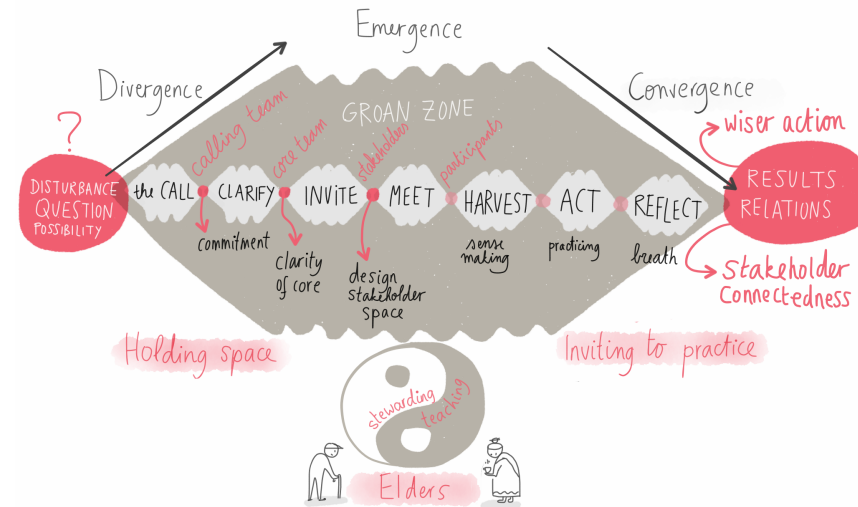
Wanneer het hostingteam op één lijn staat achter een duidelijk, gedeeld doel en een duidelijke, gedeelde intentie, dan kan het ontwerp lichter gehouden worden en is een gedetailleerd script van het proces minder cruciaal.

Ademhalingen in Ontwerp (Breaths of Design)

In de loop der jaren begonnen een aantal hosting practitioners hun werk in verschillende initiatieven (op grote schaal) te zien als een opeenvolging van verschillende ‘ademhalingen’, verschillende fases van divergentie (verbreden) en convergentie (samenbrengen, versmallen). Deze iteratieve flow werd daarom onder practitioners bekend als de ‘Vijf ademhalingen van procesontwerp’. Dit evolueerde verder naar acht ademhalingen van ontwerp. Het werkelijke aantal is minder belangrijk dan het concept dat **alle gehoste gesprekken in elke stap door de fases van divergentie en convergentie gaan** en zo de volgende ademhaling voeden. De analogie met ademhaling wordt gebruikt om te benadrukken dat elk van de fases een cyclus van divergentie en convergentie omvat, vergelijkbaar met in- en uitademen. Ademhaling herinnert ons ook aan het belang van aanwezig zijn en van de connectie met ons lichaam.

Eerste ademhaling: voel de NOOD en doe een OPROEP

Elk gesprek begint met een persoon of mensen die een nood, een probleem, een uitdaging of opportuniteit diep ervaren. Een ‘caller’ (initiatiefnemer) is iemand die voldoende om een zaak geeft om anderen uit te nodigen tot een diepgaand gesprek erover. Vanuit dit gevoel en vanuit het benoemen van het probleem, kan hij of zij een vraag boetsen die anderen uitnodigt om te reageren op de oproep. In deze fase is de vraag nog niet definitief. Het is meer ‘wie is er bereid om samen met mij te laten ontstaan ‘wat er wil ontstaan’?’.



Wijze actie:

- **Ga naar het hart van de zaak** – een pittig thema en een krachtige vraagstelling (calling question) kan soms deining veroorzaken. Stap dan midden in de commotie.
- **Ga niet te snel** – Voel samen de juiste timing aan.
- **Host niet alleen** – Breng een oproepend team samen dat op dezelfde lijn staat rond de vraag. Gebrek aan duidelijkheid of overeenstemming rond de uitnodigende vraag geeft een wankel fundering aan de oproep.

Vragen:

- Wat staat hier echt op het spel?

- Wat als een aantal van ons zouden samenwerken om de echte vraag en nood naar boven te krijgen die van belang is voor de gemeenschap/de organisatie/het veld?

Het engagement om tot een gesprek uit te nodigen over het thema is de output van deze ademhaling en de input voor de volgende ademhaling.

Tweede ademhaling: VERDUIDELIJK HET DOEL

Omdat de initiatiefnemer niet noodzakelijk een host is en misschien niet voldoende ervaring heeft met het hosten van gesprekken, gaat een van de eerste uitnodigingen uit naar één of meer hosting practitioners die de oproeper kunnen helpen om de condities te creëren voor het gesprek dat nodig is. De kerngroep en de hosts werken dan samen om het doel van het gesprek waartoe wordt opgeroepen verder uit te klaren. In deze fase kan de groep eventueel ook al enkele principes beginnen formuleren over hoe ze als kernteam willen samenwerken.

Wijze actie:

- **Engageer je** – Met de hosts aan boord en het team dat zich stilaan verbindt met een helder doel, is het nu tijd om je echt te engageren, expliciet en collectief, om het doel te dienen. Dit kan een soort ‘contract’ met elkaar zijn om samen te blijven en elkaar te steunen wanneer de weg ruwer wordt.
- **Host jezelf en elkaar** – Gebruik de hosting praktijken doorheen het proces, van begin tot eind.

- **Maak geen veronderstellingen** – Als iets onduidelijk aanvoelt, check het dan. Het is belangrijk dat het team in wording dezelfde taal leert te spreken en leert te vertrouwen op elkaars waarneming. Waar mogelijk, maak het impliciete expliciet zodat iedereen elkaar verstaat.

Vragen:

- Wat is ons doel écht?
- Hoe kunnen we de groep die zich aan het vormen is, waarderen en voeden, in dienst van dit doel?
- Hoe gaan we samenwerken?

Deze fase is voorbij zodra het kernteam voelt dat ze voldoende duidelijkheid hebben over het doel van het gesprek dat ze willen hebben, en klaar zijn om anderen uit te nodigen om deel te nemen.

Derde ademhaling: NODIG UIT en ONTWERP

Zodra de leidende vraag duidelijk is en het kernteam stevig staat, is het tijd om uit te nodigen. Uitnodigen is geen passief proces, het is geworteld in relatie en context. Het maakt gebruik van de energie van een relevante en boeiende vraagstelling die beantwoordt aan echte behoeften en die gevoed wordt door persoonlijke passie. Wie uitnodigt, spreekt het eigen sociale of professionele netwerk aan en gaat met zijn/haar contacten in gesprek over de uitnodigende vraag en het geplande gesprek. Hoe meer potentiële deelnemers erbij komen in de uitnodigingsfase, hoe meer ook zij mensen uit hun eigen netwerk zullen uitnodigen, en hoe nauwer het gesprek kan worden afgestemd

om het beste in de aanwezigen naar boven te brengen.

Het uitnodigingsproces start zodra de tijd rijp is (gewoonlijk zijn er meerdere omstandigheden die verhinderen dat de uitnodiging eerder de deur uitgaat!) en het loopt tot de bijeenkomst plaatsvindt. Logistiek kan nu ook in orde gebracht worden. Het gesprek zelf echter zal niet worden ontworpen tot op het laatste – te verantwoorden – moment. Dit komt omdat er informatie blijft binnenkomen die het ontwerp kan informeren.

Wijze actie:

- **Blijf het doel in het centrum houden**, blijf checken of de uitnodiging en het ontwerp dat doel dienen.
- **Hou het ontwerp eenvoudig**, en start niet te vroeg (of te laat!)
- **Ontwerp om te oogsten**, en creëer gelegenheden voor de deelnemers om zelf zin en betekenis te geven aan wat er gebeurt. Streef naar iets dat je toelaat om de volgende stap te zetten.

Vragen:

- Hoe nodigen we mensen uit om deel te nemen, zodat ze zich aangesproken voelen om op te dagen en deel te nemen?
- Wie moet er ook nog aanwezig zijn? Hoe laten we onze verwachtingen los dat bepaalde mensen er moeten bij zijn?
- Wat is het eenvoudigste ontwerp dat tegemoet komt aan ons doel en uitnodigt tot de meest volledige deelname?

Nu de bijeenkomst ontworpen is, een brede groep stakeholders uitgenodigd is, een geschikte ontmoetingsruimte gevonden is, is het tijd om bijeen te komen!

Vierde ademhaling: KOM BIJEEN

Dit is de ademhaling die meestal het meeste aandacht krijgt. Als de voorgaande fasen goed doorlopen zijn, zou het een plezier moeten zijn. Hier brengen we de kunst van het hosten van gesprekken in de praktijk in de hosting van de bijeenkomst.

Wijze actie:

- **Doe een goede check-in** met het hostingteam voor de start. Jullie relationele veld is wat de ruimte open houdt voor het gesprek.
- **Host discreet**: de rol van het hostingteam is om de groep, het doel en de vragen te hosten.
- **Vertrouw het proces** en elkaar. Houd bewust de ruimte. Wees aanwezig, ontspannen en geniet.
- **Ken de flow van het ontwerp door en door...** en wees dan bereid het aan te passen naar behoefte. Blijf het doel centraal zetten!

Vragen:

- Wat heb ik/hebben wij nodig om helemaal aanwezig te zijn bij wat er in de ruimte gebeurt?
- Wat is het juiste evenwicht tussen orde en controle?

Wanneer de bijeenkomst voorbij is, is het nog niet gedaan: nu is het tijd

om betekenis te geven aan wat er gebeurd is en ons voor te bereiden op actie.

Vijfde ademhaling: OOGST

Na de bijeenkomst – en meer en meer doen we dit tijdens het evenement - is het belangrijk dat het kernteam en de stakeholders die willen en kunnen, samen betekenis geven aan wat er naar boven is gekomen in de gesprekken en dat ze de oogst verwerken tot een vorm die kan teruggegeven worden aan het grotere systeem dat beroerd werd door de nood en het doel, zodat het wijze en generatieve actie kan ondersteunen.

Wijze actie:

- **Houd het grotere plaatje** in gedachten
- **Kijk onder de oppervlakte** en details naar de essentie en de patronen
- **Zit in een cirkel** en wees bereid om diep te gaan.

Vragen:

- Wat kunnen we nu zien dat we voordien niet konden zien?
- Hoe informeren deze inzichten onze volgende stappen?
- Welke communicatie naar het ruimere systeem zal het beste bijdragen aan de verwezenlijking van ons gedeelde doel? Via welke kanalen?

Geïnformeerd door de nieuwe gedeelde betekenis, kunnen stakeholders nu tot actie overgaan.

Zesde ademhaling: ONDERNEEM ACTIE

Gewapend met de strategische inzichten die in de vorige fase zijn ontstaan, kunnen stakeholders hun co-creatie uit de gesprekken meenemen naar het bredere systeem. Hoe complexer het systeem, des te raadzamer het is om kleine acties te ondernemen: testen, waarnemen, reageren (zie het deel over het Cynefin framework).

Wijze actie:

- **Blijf zien ‘wat er wil gebeuren’**. Welke acties gaan vanzelf? Waar is de energie?
- **Vraag om hulp!**

Vraag:

- Wat wil er gebeuren?

Als eenmaal actie ondernomen is, is het tijd om samen te reflecteren over het ganse proces.

Zevende ademhaling: REFLECTEER en LEER

Co-creatieve, zelforganiserende actie in een complex systeem wordt duurzaam wanneer er tijd en ruimte worden gemaakt om regelmatig collectief te reflecteren. Het kernteam en stakeholders zitten samen om hun ervaringen, reflecties en getrokken lessen te delen.

Wijze actie:

- **Zit in een cirkel** en wees bereid om diep te gaan.

- **Blijf het doel opnieuw bekijken:** is het hetzelfde of is het verschoven?

Vragen:

- Wat? (wat is er gebeurd, wat hebben we gezien en geleerd?)
- Wat dan? (wat betekent het allemaal?)
- Wat nu? (wat is onze volgende actie?)

Hier, in het ritme van testen, waarnemen en reageren, kan het zaadje van een gemeenschap ontkiemen. De resultaten zijn: verbondenheid tussen de stakeholders en wijzere, generatieve actie.

Van hieruit kan een volgende uitnodigende vraag ontstaan en kan de cyclus opnieuw beginnen.

Achtste ademhaling: DRAAG HET GEHEEL

De kerngroep, misschien samen met enkele ‘ouderen’, houdt het arendsperspectief in het hosten en aanvoelen van het geheel. Dit betekent dat ze zich bewust zijn van de coherente samenhang door alle ademhalingen heen, en dat ze zorg dragen voor de lange-termijnintentie en de wijsheid van de acties en praktijken van deze gemeenschap van practitioners en het welzijn van iedereen in het systeem.

Hoewel het bovenstaande een stap voor stap beschrijving is, is het proces niet lineair maar eerder cyclisch, en soms synchroon. Actie, betekenisgeving (oogsten) en reflectie gebeuren doorheen het hele proces.

Chaordische Stapstenen

De Ademhalingen van Ontwerp (Breaths of Design) bieden een kader om te gebruiken bij het ontwerpen en hosten van een bijeenkomst of gesprek. Naarmate we ons werk opschalen naar initiatieven die meerdere bijeenkomsten met meerdere stakeholders over langere tijdsbestekken omvatten, bieden de Chaordische Stapstenen (Chaordic Stepping Stones) een extra hulpmiddel om ons werk te ondersteunen.

Je zal veel gelijkenis zien tussen de ademhalingen en de stapstenen, omdat deze twee modellen beide zijn geworteld in de principes van het werken met emergentie en geëvolueerd zijn op basis van de ervaring van vele practitioners in de Art of Hosting gemeenschap.

In een emergent proces is nooit het volledige traject helder, elke stap verschijnt pas als het pad wordt gelopen. Bijgevolg kunnen gedetailleerde traditionele planningsprocessen het werken met emergentie niet echt ondersteunen. De stapstenen zijn duidelijke strategische stappen die we kunnen nemen als we het chaordische pad bewandelen. Ze zijn een manier om de ruimte te houden zodat meer vorm en orde uit de chaos kunnen ontstaan zodat ze een initiatief vooruithelpen. Vergeet niet dat dit een oefening is die vereist dat je lang genoeg in het onbekende en de chaos aanwezig kunt blijven zodat helderheid kan ontstaan. Het betekent dat je de behoefte loslaat om het proces te controleren.

Elke stap in het proces is een gesprek dat nodig is om vooruitgang te

boeken ten dienste van het grotere initiatief, zodat alle hostingpraktijken bij elke stap in het proces worden uitgenodigd, zoals vereist.

Omdat zinvolle gesprekken voortkomen uit krachtige vragen, bieden de stapstenen vragen om in elke fase te overwegen. Deze vragen zijn niet de ‘juiste’ vragen om te stellen, maar zijn eerder bedoeld om je inspiratie te geven bij het denken over een ‘uitnodigende vraag’ voor het gesprek dat in die fase van je project nodig is.

Het chaordische proces is continu in beweging, waarbij elke stap de vorige stappen integreert en omvat. Het is een iteratief, niet-lineair proces, ondersteund door een voortdurende oogst- en feedback-lus. Zodra je de principes hebt gedefinieerd, check je of ze het doel dienen enz. Het proces stelt ons in staat om zowel in de reflectie als in de practice te blijven.

Nood: De nood is de dwingende reden om iets te doen. Deze nood kan niet worden ‘gemaakt’, ze moet door anderen en/of de wereld aangevoeld worden. Het gaat er niet om iemand te overtuigen om te kopen wat wij te verkopen hebben. Het gaat veeleer om luisteren naar de diepe noden, ongeacht of we enig idee hebben hoe we erop kunnen reageren. Deze stapsteen vereist de moed om te voelen en te luisteren zonder naar oplossingen te willen springen.

- Hoe ‘laat’ is het in de organisatie, het team, veld, systeem?

- Wat is de pijn of het ongemak?
- Wat is het on vervulde potentieel?
- Waarnaar verlangen we?
- Wat zouden we graag veranderen?
- Wat zijn de uitdagingen en kansen waar we voor staan?
- Wat is de nood waaraan enkel dit initiatief kan voldoen?
- Wat verlangt de wereld dat dit project/deze organisatie is?

Doel: Het doel beschrijft hoe aan de nood kan worden voldaan. Doorgaans legt de context waarin je je bevindt zijn eigen beperkingen op (hulpbronnen, culturele verwachtingen, tijdsbestekken, enz.) over hoe dit kan gebeuren, en dus is het de bedoeling om binnen die beperkingen aan de nood te voldoen. Het doel moet eenvoudig en duidelijk worden uitgedrukt, op een manier die anderen uitnodigt om mee te doen. Nogmaals, het doel is niet wat *wij* willen zien gebeuren, maar wat we voelen waar de wereld om vraagt.

- Welk doel kunnen we opnemen dat het beste aan de nood tegemoet komt?
- Als dit werk zijn hoogste potentieel zou waarmaken, wat dromen (of zien) we dan dat mogelijk is?
- Wat is de eenvoudigste en krachtigste vraag die we centraal kunnen stellen in ons work?

Principes: Samenwerkingsprincipes helpen ons te begeleiden hoe we zullen samenwerken om het doel te bereiken. Ze moeten eenvoudig zijn, samen gedragen en goed begrepen worden zodat ze ons kunnen ondersteunen om op ons best samen te werken. Ze moeten specifiek

zijn voor het team en het gedeelde werk, en voortkomen uit gesprekken met het eigen team. Daarom zijn het geen platitudes of principes die van elders zijn overgenomen. Het zijn veeleer scherpe uitspraken over hoe we afspreken om samen te werken en over hoe we ons engagement waarmaken ten opzichte van elkaar en van het doel. Zij zijn wat ons in staat stelt om op de lange termijn de relaties te behouden die dit werk mogelijk maken.

- Wat is de essentie van hoe wij met elkaar en met de deelnemers willen werken?
- Welke principes willen we in de praktijk brengen om zelf van te leren?
- Welke unieke manieren van samenwerken en samenzijn willen we beoefenen?
- Als we ons hoogste potentieel zouden waarmaken, wat droom (of zie) je dan dat mogelijk is voor dit team?

Mensen: Eenmaal de nood en het doel bepaald en we de samenwerkingsprincipes overeen gekomen zijn, kunnen we de mensen identificeren die betrokken zijn bij ons werk. Door het systeem, veld of netwerk in kaart te brengen, kunnen we zien wie er nog meer betrokken is bij de nood/het doel, en wie geïnteresseerd zou kunnen zijn om deel te nemen aan de toekomst. Dit is ook de plaats om te identificeren welke vaardigheden en capaciteiten nodig zijn voor het project. Dit zal noodzakelijkerwijs een iteratief proces zijn, waarbij de structuur geleidelijk aan zichtbaar wordt, en met rollen en noden die gaandeweg zullen blijken. Het is essentieel dat telkens er mensen bijkomen bij het project, de groep het doel en de principes opnieuw bekijkt, om ervoor te zorgen dat iedereen op één

lijn zit. De aanvullende perspectieven die nieuwe deelnemers binnenbrengen in het team, kunnen het doel doen evolueren. Wanneer dit gebeurt, is het belangrijk dat alle leden van het team het nieuwe doel bevestigen.

- Wie zit mee aan tafel?
- Welke talenten, vaardigheden en capaciteiten brengt elk van ons mee?
- Wie moet er nog meer aan tafel zitten en hoe nodigen we hen uit?
- Voor wie doen we dit werk eigenlijk? Wie is er nog meer die geeft om wat we doen?
- Wie is er geïnteresseerd in de resultaten?
- Hoe kunnen we onze relaties gebruiken om de ideeën die uit ons werk zullen komen, te verspreiden?

Concept: Naarmate we een concreter beeld krijgen van de vorm die ons project zal aannemen, gaan we op zoek naar de concepten die nuttig zijn ter ondersteuning van het bereiken van ons doel. Als we bijvoorbeeld een manier zouden moeten ontwerpen om water over te steken, dan zouden we een brug, een verhoogde weg of een veerboot kunnen kiezen. Het concept is belangrijk, omdat het vorm geeft aan heel verschillende gesprekken die op hun beurt leiden tot verschillende structuren om ons werk te doen. Afhankelijk van het project/de onderneming, kunnen er al vormen en modellen beschikbaar zijn die we kunnen overnemen en aanpassen. Zo niet, dan zijn er misschien al enkele vormen die zich spontaan tonen naarmate ons werk vorm aan het krijgen is. In dat geval is het nu het moment om ze te benoemen,

ze explicieter te maken en ermee te experimenteren, zodat we ze kunnen aanpassen totdat ze helemaal passen.

- Welke vorm kunnen we kiezen voor ons werk?
- Wat is het diepere patroon van ons werk en welke organisatievormen zijn ermee in lijn?
- Hoe kunnen we onze principes activeren om ons werk het best te doen?

Beperkende overtuigingen: Zoveel van wat we doen als we samenwerken, is gebaseerd op denk- en gedrag patronen die onbewust zijn en die we niet in vraag stellen. Deze patronen kunnen nuttig zijn, maar ze kunnen ons ook beperken in het vervullen van ons ware potentieel. We kunnen geen innovatie in de wereld brengen wanneer we oude modellen en benaderingen gebruiken. Het loont de moeite om de gangbare manieren waarop we denken dat we werk gedaan krijgen te onderzoeken om dan nieuwe manieren te ontdekken die resultaten kunnen voortbrengen die in lijn liggen met ons doel. Door dit werk samen op te nemen, komen we in een co-creatieve werkrelatie, waarin we elkaar kunnen helpen nieuwe manieren van samenwerken te vinden en de angst en schrik voor het onbekende te verlichten.

- Welke gewoontes, gedragingen, denkwijzen staan onze samenwerking in de weg?
- Wat denken we dat ons zou kunnen weerhouden van slagen?
- Wat moeten we loslaten?

- Wat doet ons bibberen, en wat vrezen we in verband met nieuwe manieren van samenwerken?
- Wie zouden we zijn zonder onze verhalen over oude manieren van werken?
- Wat hebben we nodig om volledig mee te gaan in nieuwe en ongewone manieren van werken?
- Wat ligt op de rand van onze comfortzone als we op nieuwe manieren gaan leren samenwerken?
- Wat heeft ieder van ons nodig om zich gesteund te voelen wanneer we op plekken komen die ons bang maken?

Structuur: Eens het concept gekozen is, is het tijd om de structuur te creëren die onze middelen zal kanaliseren. Tijdens deze gesprekken nemen we beslissingen over de middelen van de groep: tijd, geld, energie, engagement en aandacht. We kennen taken toe, maken afspraken over werkschema's en creëren kleinere werkgroepen die het werk van het geheel kunnen ondersteunen. Hier zetten we ook communicatiesystemen en -protocollen op of passen ze aan. Het is altijd belangrijk om te onthouden dat orde vanzelf uit chaos zal voortkomen als we de ruimte ervoor houden, en dat pogingen om controle op te leggen en uit te oefenen echt contraproductief zijn. Het loont echt om een waarderende houding aan te nemen en op te merken wat al goed werkt, welke vormen van zelforganisatie zich al spontaan manifesteren. Dat zijn de structuren die je kunt overnemen en aanpassen, aangezien die al werken.

- Welke processen hebben we nodig om ons werk gedaan te krijgen?

- Welke rol zou het kernteam kunnen spelen als het project voorbij is?
- Hoe kunnen we verschillende organisatorische concepten wijs combineren om ons werk te ondersteunen en de resultaten duurzaam te maken?
- Wie zijn we aan het worden we als we op deze manier bijeenkomen en samenwerken?
- Wat is de lichtste structuur die ons doel en onze nood dient?

Oefenen:

Voortdurend blijven oefenen binnen de structuren die we bouwen is belangrijk. Dit is de wereld van to-do lijstjes, conference calls, slack, trello en e-mail uitwisselingen. De uitnodiging hier is om samenwerken te oefenen in lijn met al wat er ontstaan is uit de vorige stappen. Dit betekent in het bijzonder dat de principes opnieuw moeten worden bekeken om te waarborgen dat de praktijk ze ondersteunt.

- Hoe zullen we bijeenkomen?
- Hoe zullen we samenwerken tussen de bijeenkomsten?
- Wat moeten we doen om ons werk samen duurzaam te maken?
- Wat is onze eigen manier (practice) van werken in netwerken?
- Hoe breiden we de geest van de bijeenkomst uit naar toekomstige asynchrone omgevingen waar we niet face-to-face kunnen zitten?

- Hoe tillen we de relaties op een hoger niveau en ondersteunen we het werk dat eruit voortkomt?
- Hoe ondersteunen onze practices onze samenwerkingsprincipes?
- Hoe voeden we en maken we onze relaties en collectieve aspiraties duurzaam?
- Welke engagementen zijn we bereid te nemen om bij te dragen aan het succes van ons streefdoel?

Oogst: Het heeft geen zin om werk in de wereld te verrichten, tenzij we van plan zijn de vruchten van onze inspanningen te oogsten. Oogsten houdt in betekenis te geven aan ons werk, het verhaal vertellen en onze resultaten uitdragen zodat ze de gewenste impact hebben in de wereld. Oogsten wordt hier beschreven als aparte stapsteen, maar het is belangrijk te onthouden dat elke steen zijn eigen gesprek is en als zodanig heeft elke stapsteen vruchten om te oogsten. De focus van de oogst moet het doel van het werk ondersteunen, maar heeft tegelijk ook aandacht voor welk leerproces, buiten het project zelf, van waarde kan zijn.

- Welke vormen van oogst van ons werk dienen de nood het beste?
- Welke intentionele oogst zal ons doel dienen?
- Welke eindproducten kunnen het best weergeven wat we gecreëerd hebben?
- Hoe zullen we het DNA van ons werk uitdragen?
- Welke feedbacklussen kunnen verzekeren dat het leren en veranderen versnelt?

- Hoe blijven we open voor emergent leren?
- Wie anders zou baat hebben bij ons leren?

Wanneer ‘nee’ zeggen tegen het hosten van een participatief proces

Er zijn momenten dat de omstandigheden niet bevorderlijk zijn voor het hosten van echt zinvolle gesprekken. Soms is de cultuur van de context, gemeenschap of organisatie gewoon niet klaar – de tijd is nog niet rijp, de uitnodiging is er nog niet. Het is beter om *niet* te proberen een participatief proces te hosten in volgende omstandigheden:

- Er is geen echte vraag is of als er onzekerheid is over hoe het werk moet worden gedaan (iets uit het eenvoudige of gecompliceerde domein (cfr. Cynefin kader), zoals een boekhoudsysteem.
- Leiders en/of sponsors geloven dat ze het/de antwoord(en) al weten en zoeken naar manieren om die ideeën te verkopen of op te leggen aan de rest van de organisatie of gemeenschap.
- Leiders en/of sponsors geloven dat zij de enigen zijn die verantwoordelijk zijn, of echt nodig zijn, dat de organisatie het beste werk aflevert.
- Leiders en/of sponsors zoeken de schijn van participatie, maar willen of kunnen niet openlijk en direct omgaan met grote passie of bezorgdheid, toenemende complexiteit, echte diversiteit van mensen of opinies, en/of de urgente nood om beslissingen te nemen en actie te ondernemen¹².

¹² Aangepast van het Wikipedia-lemma over Open Space Technologie.

Wat nu?

Nu je de basis van Art of Hosting hebt ervaren: wat is nu de volgende stap op je reis om deze kunst te leren beheersen? Ieders pad is uniek en – in de geest van het chaordische pad – is het niet nodig om verder te kijken dan de volgende stap. Tegelijkertijd zit er kracht in je intentie, daarom word je uitgenodigd om hieronder je intentie neer te schrijven. Er zit ook kracht in het delen van je intentie, dus je kunt ook overwegen om je intentie te delen met iemand die je kan ondersteunen en aanmoedigen om door te gaan. Hier zijn een paar manieren waarop practitioners voor jou hun praktijk hebben verdiept.

Start of hervat een persoonlijke praktijk (practice): Het begint allemaal met het hosten van jezelf. Heb je een persoonlijke praktijk die je vermogen om aanwezig te zijn, versterkt? Als dat niet het geval is, kan je het hoofdstuk ‘Host jezelf’ erop na lezen en overwegen om je te starten met een persoonlijke praktijk. Bedenk dat dit het beoefenen van open wil is, waarbij je zacht bent voor jezelf, waarbij je jezelf zonder oordeel of kritiek uitnodigt om je praktijk terug op te nemen, als het even niet lukt.

Voer een gesprek: een volgende stap zou kunnen zijn dat gesprek te voeren dat je uit de weg ging of uitstelde. Dit is een kans om de tweede van de Viervoudige Praktijk te oefenen. Je zou eerst het hoofdstuk ‘Participeer’ kunnen herlezen en dan bewust het gesprek voorbereiden door te visualiseren hoe je met een open geest zal luisteren. Zet een intentie voor jezelf om de vaardigheden voor

dialogoog te oefenen (zie het hoofdstuk over Dialoog), evalueer je prestatie na het gesprek en wees daarbij zacht voor jezelf.

Doe een oproep of uitnodiging voor een gesprek: Voel je de nood aan een breder gesprek? Overweeg om ‘initiatiefnemer’ te worden (eerste ademhaling van ontwerp) en begin met je bezorgdheden te delen met anderen en samen een vraag en uitnodiging uit te werken. Als volgende stap nodig je ervaren hosting practitioners uit om samen met jullie het gesprek te hosten.

Sluit je aan bij een hosting team: de derde van de Viervoudige Praktijk is niet iets dat je alleen moet doen, zoals wordt geadviseerd in de uitdrukking ‘host nooit alleen’. Dus, om een volgende stap te zetten in het oefenen van hosting, is het raadzaam om lid te worden van een hosting team. Veel hosting teams bieden kansen aan nieuwe practitioners om als leerling (apprentice) aan te sluiten.

Introduceer een hosting-element op een bestaande vergadering: probeer een normale vergadering te beginnen met een check-in, introduceer een spreekvoorwerp wanneer er behoefte is om een gesprek te verdiepen en te focussen, gebruik open space tijdens een bijeenkomst. Oefen met één van de methodieken of met een onderdeel ervan en evalueer de resultaten.

Vind een groep om te oefenen: is er een Art of Hosting oefengroep in jouw regio? Veel gemeenschappen hebben regelmatige bijeenkomsten om te oefenen en samen te leren. Ze nodigen elkaar uit om te helpen met ontwerp- en hostingopdrachten. Je kan je ook

aansluiten bij de wereldwijde gemeenschap van Art of Hosting practitioners via de email of Facebookgroep ([http://www.artofhosting.org /connect/](http://www.artofhosting.org/connect/))

Volg nog een training: een manier om je vaardigheden te verdiepen, is door deel te nemen aan een training in één van de kernmethodieken. Er zijn specifieke praktijkgroepen voor Cirkel, Open Space en World Cafe, over de hele wereld. De Art of Hosting gemeenschap biedt ook regelmatig trainingen aan over de Kunst van het Oogsten (Art of Harvesting) en ook trainingen voor gevorderden beginnen te ontstaan, aangeboden door ervaren practitioners. Omdat elke Art of Hosting training uniek is, is zelfs een tweede basistraining volgen waardevol, zowel als deelnemer of als apprentice/leerling. Een lijst van actuele geplande trainingen vind je op www.artofhosting.org.

Word leerling (apprentice): Leren binnen de Art of Hosting gemeenschap is gebaseerd op een leerlingmodel (apprenticeship model) waarbij minder ervaren practitioners samenwerken met meer ervaren practitioners. In sommige gevallen heeft dit de vorm van apprentice zijn in een hosting team. Op een bepaald punt heeft de leerling genoeg ervaring en wordt hij/zij als host uitgenodigd in een hosting team. Bij elke Art of Hosting training is het ondertussen een aanvaarde praktijk geworden om een steward(s) met ervaring uit te nodigen, in het bijzonder om de ruimte te helpen houden voor het leerproces van de hosts en apprentices, maar ook om ervoor te zorgen dat het DNA van Art of Hosting aanwezig is in de training. Een andere manier om apprentice te

zijn is een individuele mentor- of stewardrelatie aan te vragen bij een ervaren practitioner. Dergelijke mentorrelaties zijn op maat van de leerling, je bent zelf verantwoordelijk om te 'vragen wat je nodig hebt'.

Verken de Ning: dit is een site met meer dan 1000 internationale practitioners, met heel veel bronnen (vooral video's en documenten); de mogelijkheid om groepen te vormen en erbij aan te sluiten (lokaal of thematisch), de mogelijkheid om je Art of Hosting gerelateerde events aan te kondigen en gesprekken te starten of eraan bij te dragen.

Lees: Er is een lijvige bibliografie op: artofhosting.ning.com/page/book-list. Start om het even waar en zie waar je nieuwsgierigheid je brengt.leads.

Mijn intentie om mijn hostingpraktijk te verdiepen:

Datum: _____

Andere bronnen

Het U-proces¹³

We leven in een tijdperk van hevige, intense conflicten en onmiskenbaar institutioneel falen. Onze eeuwenoude collectieve denkpatronen brengen ons ertoe resultaten op niveau van teams, organisaties, landen te produceren die niemand in feite wil: burn-out en groeiende vereenzaming, verscherping van de armoede in de wereld, massale internationale migratie, opwarming van de aarde, een nooit geziene wapenwedloop etc. Otto Scharmer pleit ervoor om niet terug te gaan naar de orde van het verleden zoals sommige conservatieve strekkingen, evenmin om meer van het zelfde te blijven doen maar om het denken radicaal te veranderen. Hij stelt voor de patronen van het verleden te doorbreken en om te leren en te handelen vanuit de toekomst, vanuit onze hoogste toekomstige mogelijkheden. Het betreft hier een nieuwe vorm van persoonlijk leiderschap en samenwerking waarin we de wereld op een nieuwe manier leren zien... en in contact komen met ons ware zelf. Hij introduceert hiertoe het begrip 'presencing', waarover hieronder meer.

Otto Scharmer onderscheidt 4 vormen van luisteren: het **downloaden** van informatie (het luisteren dient ter bevestiging van gewoonte-oordelen, van wat we reeds weten), het **objectgerichte** of **feitelijk** luisteren (het luisteren met open geest; de aandacht richt zich naar de objectieve wereld van dingen, cijfers en feiten, naar het

nieuwe wat je nog niet wist), het **empathisch** luisteren (het zich verbinden met het verhaal van een levend wezen, een levend systeem, een zelf, luisteren met een open hart), het **generatief** luisteren (luisteren vanuit het opkomende veld van de toekomst, in contact komen met de hoogste toekomstige mogelijkheid die zich wil manifesteren via de open wil).

Otto Scharmer stelt dat ons oude leiderschap aan het afbrokkelen is, net zoals de manier waarop de Berlijnse muur in 1989 uiteindelijk werd afgebroken. Het nieuwe leiderschap dat zich dient te ontwikkelen zal vertrekken vanuit een diepere en praktische integratie van hoofd, hart en handen - dus van de intelligentie van een open geest, open hart en open wil - op zowel individueel als collectief niveau. Het succes van leiderschap hangt immers af van de innerlijke gesteldheid van de leidinggevende, van de mate waarin hij of zij de innerlijke plek van presencing ontdekt en die als hefboom voor verandering in de wereld inzet. Dit veronderstelt het integreren van verschillende capaciteiten :

- **kijken/zien (seeing)**: niet-oordelend waarnemen, het eigen oordeel opschorten en de werkelijkheid met 'nieuwe' ogen, een frisse blik, aanschouwen
- **sensing**: de dingen van binnenuit bekijken, de situatie aanvoelen vanuit de beleving van de andere, voeling krijgen en betrokkenheid ervaren met de situatie als geheel
- **presencing**: contact krijgen met en zien vanuit de diepste bron, de bron van waaruit het toekomstige veld opkomt. Het woord 'presencing' is een vermenging van de Engelse woorden 'presence' en 'sensing', waarbij 'presence' refereert naar onze eigen aanwezigheid als aan die van de toekomst en 'sensing' aanvoelen betekent. In combinatie met elkaar duidt de term 'presencing' op het aanvoelen van en ons met onze volle aanwezigheid afstemmen op het hoogste toekomstige potentieel - een toekomst die voor de verwezenlijking ervan geheel van ons afhankelijk is. Presencing

¹³ Otto Scharmer, Theorie U - Leiding vanuit de toekomst die zich aandient, Christofoor, Zeist, 2010

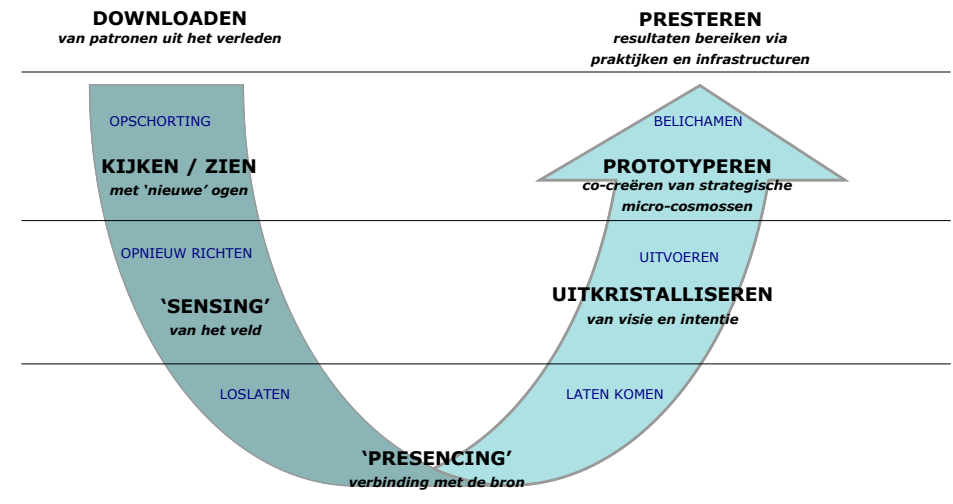
betekent het kunnen staan in onze ware kracht, de kracht die ons in staat stelt vanuit ons hoogste toekomstige Zelf te handelen.

Deze capaciteiten zijn noodzakelijk voor het ingang zetten van vernieuwing in de wereld die als volgt gebeurt :

- **uitkristalliseren** van visie en intentie - zich het nieuwe voorstellen vanuit de toekomst die al doorschemert en manifest wil worden.
- **prototyperen** van levende microkosmosen om zo de toekomst al doende te exploreren - het nieuwe bepalen door 'met het universum in dialoog te zijn'.
- **presteren** en **belichamen**: het nieuwe met praktijken en infrastructuren manifesteren - het nieuwe inbedden in de context van de grotere co-evoluerende ecosystemen.

In de mate we erin slagen om in het leven van alledag toegang te krijgen tot het innerlijke weten, te zien vanuit de diepste bron, zullen we vrijkomen van het oude patroon van downloaden (het reproduceren van bestaande gedrags- en denkpatronen) en stoppen met steeds meer van hetzelfde te presteren.

De beste manier om je het U-proces eigen te maken, is het volgen van een u.lab (MOOC - Massive Open Online Course) in combinatie met een lokale hub, waar je mensen vindt die hetzelfde programma volgen. <https://www.presencing.org/#/programs/uschool>



Figuur 2.5 - de complete U - de 6 buigpunten

The CEO's Playbook

Boek geschreven door Nora Ganesu en uitgegeven bij Morgan James Publishing, New York, 2017

In *The CEO's playbook, turning the employees you have into the dream team you always wanted* verkent Nora Ganesu het soort leiderschap dat de jonge generatie werknemers (en met uitbreiding tot 45 jaar) vandaag verwacht.

Een nieuwe generatie werknemers

Jongeren willen voldoening halen uit het leven. Leven is veel meer dan werken alleen. Het leven beperkt zich niet langer tot het bedrijf of de organisatie waarvoor ze werken. Zij zijn niet geïnteresseerd in een traditionele loopbaan en al zeker niet in een levenslange verbintenis met één en dezelfde werkgever. De klassieke hiërarchie laat hen eerder onverschillig, autoriteit bevreest hen niet langer. Ze aarzelen er dan ook niet voor om rechtstreeks naar de beslissingsnemer toe te stappen met een probleem. Ze veranderen vlot van job wanneer de verwachtingen niet worden ingelost. Ze beschikken over enorme hoeveelheden informatie via tal van digitale toepassingen.

Ze streven andere doelen na dan hun ouders. Op de werkplek verlangen ze autonomie, zelfstandigheid en samenwerking. Zichzelf zijn en de eigen dromen en passies realiseren staat centraal. Ze passen niet langer in strak gedefinieerde functies en gruwen van het idee om louter een (vervangbaar) onderdeel te zijn van een grote machine. Zij zijn op zoek om te werken in en een zinvolle bijdrage te leveren aan een bedrijf of organisatie dat hun individuele drive en creativiteit niet verstikt. Dit soort mensen vormt niet langer de minderheid binnen bedrijven en organisaties. Hen dus bestempelen

als probleemzoekers en moeilijke mensen is niet langer opportuun. Als goed opgeleide, bijzonder vindingrijke werknemers zijn ze gericht op innovatie en zijn ze belangrijke hefboomen om hun bedrijf de toekomst in te loodsen.

Jammer genoeg worden zij geconfronteerd met het dominante managementdenken in veel bedrijven. Een denken dat het bedrijf definieert als een machine die efficiëntie nastreeft met behulp van vaststaande strategieën. Een machine die gemaakt is van onderdelen die perfect passen in vooraf gegoten vormen ('human resources'), en vlot verwisselbaar zijn.

Meer en meer leidinggevendenden ervaren deze spanning tussen de basisaannames binnen het eigen bedrijf en de hierboven beschreven verwachtingen van de jongere werknemers. Zij weten er zich geen raad mee. De mondigheid en het verlangen naar zelfstandigheid van hun werknemers beschouwen ze als problematisch en bij wijlen raken ze er totaal van in de war.

De metafoor van de auto en de snelweg

Dit boek wil een handleiding zijn voor deze leidinggevendenden. Veel leidinggevendenden zien hun bedrijf als een mooi en snel voertuig van waarde voor klanten, medewerkers en ook zichzelf. Ze maken zich dan ook bijzondere zorgen als dit efficiënte voertuig kapot raakt. Het kan hen nergens nog heenbrengen, het doet niet meer waarvoor het gemaakt is. Het lijkt een wrak geworden. En hier komt het punt dat de auteur wil maken. De leidinggevende doet alles om het voertuig weer aan de praat te krijgen, maar ondertussen is het hem ontgaan dat hij zich niet langer op de autosnelweg bevindt. De weg waarop hij staat is niet alleen in bijzonder slechte staat. Hij bevindt zich in het midden van een diep woud, ver weg van iets wat maar te berijden valt met zijn mooi en snel voertuig. Hij beschikt niet over een actuele wegenkaart. Hij weet waar hij naartoe wil maar beseft ook dat zijn ideeën om het doel te bereiken

wellicht niet zullen werken. Op dit punt gekomen helpt het niet om iemand te vragen het voertuig te herstellen. Het komt erop aan het oude voertuig om te vormen tot iets nieuws: een vervoersmiddel dat constant de omgeving begrijpt en zich snel kan omvormen naargelang de noden van deze omgeving. De auteur besluit dat een leidinggevende in tijden van complexiteit en onvoorspelbaarheid geen zoveelste nieuw model van auto voor een rit op de autosnelweg behoeft. Er is immers niet langer een autosnelweg die hem brengt naar de bestemming. Veeleer heeft de leidinggevende een goed team van mensen nodig die hem meenemen op de rit van zijn leven. Zij verwijst naar Frederic Laloux's *Reinventing Organisations* waarin relaas wordt gedaan van veel leidinggevers in echte bedrijven die deze omslag maakten. Bedrijfsleiders die hun bedrijf voorzien hebben van een grotere capaciteit om de vele uitdagingen in de wereld aan te gaan. Zij lieten hun bedrijven vervellen tot flexibele, intelligente, uitermate geëngageerde en tegelijk gezondere, speelsere en creatieve spelers op de markt.

Het geheim van de nieuwe leidinggevers

Nieuwe leiders voor nieuwe tijden zijn mensen die hun basisaannames ivm leiderschap tegen het licht gehouden hebben. Gewapend met een nieuwe set overtuigingen hebben zij nieuwe manieren van leidinggeven gevonden.

Een dominante overtuiging van vele leidinggevers is dat medewerkers 'gemanaged' moeten worden, richting gegeven, en belast met specifieke taken. Personeel moet gecontroleerd, aangemaand en verleid worden met 'incentives', want anders werken ze niet. Maw mensen zijn lui, niet mature en onverantwoorde profiteurs. Een tweede foute overtuiging betreft de reden waarom mensen werken: mensen werken enkel in ruil voor een inkomen en zijn enkel te motiveren met geld.

In korte en rake bewoordingen maakt de auteur brandhout van deze overtuigingen: mensen hebben echt wel een ingeboren verlangen om zinvol bij te dragen aan iets groters dan henzelf.

Wat motiveert medewerkers in een bedrijf?

De top-3 motivatoren die mensen ertoe brengen om hun beste talenten ter beschikking te stellen van het bedrijf zijn: zelfstandigheid, meesterschap en zingeving.

- *Zelfstandigheid, autonomie* – Welke taak lijkt je spannender om te volbrengen? De taak die je zelf kiest en waarvoor je zelf de meeste beslissingen kan nemen of de taak die je opgelegd is en waarin je niets mag bepalen? Welke taak zal jij met de meeste goesting volbrengen? Toch wel de eerste? Stel je voor wat je bedrijf zou realiseren ingeval de beslissingen genomen werden door die mensen die het best geplaatst zijn om ze te nemen en ook het meest betrokken zijn op de outcome. Dit soort beslissingen wordt doorgaans snel en efficiënt genomen, zonder energieverlies, zonder eindeloze vergaderingen en briefings...
- *Meesterschap* – Mensen willen goed zijn in datgene wat ze doen, meer nog, ze willen doorgaans steeds beter worden. Het spreekt voor zich dat niemand meteen excellent is van bij aanvang. Maar je wil graag gaan voor datgene waartoe je je aangetrokken voelt, waarvoor je nieuwsgierig en begeistert bent, toch? Dit soort opwinding zorgt ervoor dat je de nodige tijd en energie zal investeren op je werkplek om een expert te worden. Elke dag beter worden, voortbouwend op de vaardigheden die je hebt en ze steeds meer verfijnen, is niet het soort karwei dat je afstoot. Integendeel, het is één van de grootste motivatoren. Hoe zouden onze bedrijven eruit zien mochten mensen uitgenodigd, ondersteund én erkend worden om expert te worden in datgene wat ze doen? Hoe performant zouden ze dan zijn?

- *Zingeving, intentie* – Mensen willen investeren in betekenisvolle zaken, in activiteiten die het verschil maken. Dat blijkt uit onderzoek. De kleinste, onbeduidende handeling wordt de moeite waard als ze verband houdt met een zinvol doel, met iets dat betekenis geeft aan je leven.

Leidinggevend en die deze drie kwaliteiten ontdekt hebben, bouwen een ander soort bedrijf uit. Hoe ziet dit eruit? Laloux schetst drie kenmerken :

- *Zelfsturing*: medewerkers hebben een grote mate van vrijheid en beslissingsbevoegdheid binnen hun werkdomein in een organisatiestructuur die ofwel volledig plat is ofwel nog een zekere hiërarchie kent
- Een bedrijfscultuur die streeft naar *heelheid*: mensen worden uitgenodigd om te zijn wie ze zijn, met hun talenten en passies. In die zin kunnen ze terzelfdertijd zeer uiteenlopende rollen opnemen binnen de organisatie. De term ‘heelheid’ verwijst ook naar de omgeving die gezond en respectvol is naar alle medewerkers toe
- Het *evolutieve doel*: de organisatie voelt, net zoals elk levend wezen, aan wat echt de moeite waard is om te bereiken, wat de zinvolle volgende stap is die gezet kan worden. Dit in tegenstelling tot het klassieke bedrijf dat handelt als een machine waarin medewerkers gezegd wordt wat de volgende stap is.

Hoe bouw je dit soort nieuwe organisatie op? Vanuit welke innerlijke drijfveren en met welke kwaliteiten initieer en leid je een dergelijke verandering in de organisatie? Nora Ganescu geeft aan dat het verschil tussen slagen en mislukken in dit soort trajecten afhangt van het gedrag en de innerlijke gesteldheid van de leidinggevende. Ze introduceert de metafoer van de tuinier. Een tuin schenkt voldoening als er bloemen en planten zijn. Het is de taak van de tuinier om te

voorzien in de juiste condities voor deze bloemen en planten om te groeien en bloeien. Bloemen en planten hebben a priori geen tuinier nodig. Zijn tussenkomst is echter wel nodig om de tuin in vol potentieel te laten uitgroeien overeenkomstig de intentie die de tuinier voor de tuin heeft. De job van leidinggevende van de organisatie bestaat erin, net zoals de tuinier om de juiste voorwaarden te creëren voor medewerkers om het beste van zichzelf te geven. Als dat lukt, zullen de moeilijkste beslissingen als vanzelf tot stand komen.

De innerlijke condities voor een leider om in dit soort werk te staan

- *Verantwoordelijkheidszin* – Bloemen en planten in de tuin hebben geen verantwoordelijkheid om te groeien. Dat doen ze gewoon. Het zit in hun natuur ingebakken. Wil de tuinier een prachtige tuin creëren, dan moet hij voorzien in de beste voorwaarden voor bloemen en planten om te gedijen. Dat is zijn verantwoordelijkheid. De tuinier kan de schuld voor een halfslachtige tuin niet afwentelen op het plantgoed. Hetzelfde geldt in bedrijven en organisaties. Als de inspanningen van de leidinggevende niet lijken te lukken helpt het niet om te sakkeren op de medewerkers. Verantwoordelijkheid opnemen betekent hier: zich engageren om de situatie te verbeteren, de problemen op te lossen, de toekomst mogelijk te maken...
- *Realiteitszin* – Vooraleer in te zetten op verandering komt het erop aan om te erkennen wat is in de organisatie. Tijd voor diagnosestelling. Wat werkt niet? Welke aannames of oude overtuigingen zorgen ervoor dat iets niet werkt? Zou de bedrijfsvoering anders zijn als mensen elkaar vertrouwden, er open gecommuniceerd werd en iedereen het beste met elkaar voorhad? Anderzijds is het relevant om ook de vraag te stellen wat wél goed werkt. Wat is het verhaal? Welke zijn de succesfactoren? En tot slot, wat is *mijn* bijdrage als leidinggevende tot de problemen en tot de successen? Eerder dan de mensen rondom jou in beweging te zetten en tot verandering aan te sporen, stel jezelf de vraag : wat is mijn

aandeel in het foutlopen van zaken? Kijk een tijdje onbevangen om je heen en je zal vele antwoorden vinden. Schrijf eventueel je observaties in een dagboek. Dus, wacht met grootse veranderingsinitiatieven, ‘changeprojects’ op poten te zetten en veel mensen te betrekken. Start eerst met dit innerlijke werk en concentreer je op het observeren van je gedachten en gevoelens. Bij deze innerlijke zoektocht zal je ongetwijfeld stoten op twijfels, hinderende gedachten en beperkende overtuigingen : ‘ik ben naïef als ik denk dat ik x kan vertrouwen’, kijk naar haar, het kan haar allemaal niet schelen’ ‘... Als dit soort denken je in de greep blijft houden, kan de methodiek van Byron Katie je helpen er van los te komen. Afstand nemen van je beperkende overtuigingen zal je in de mogelijkheid stellen om je oprecht te verbinden met je medewerkers.

- Ongetwijfeld kom je op een bepaald moment in het midden van twee werelden terecht. Je weet dat de oude wereld niet langer werkt, maar je bent er ook niet zeker van dat je er in zal slagen een nieuwe wereld te creëren. Het vraagt veel moed om te geloven dat je zal slagen, dat je project zal landen. Gelukkig hebben we een *bron van helderheid, van onderscheidend vermogen*, moed en wijsheid in ons. Vaak is deze bron afgedekt door het getater en het rumoer, de drukte van het alledaagse leven. In deze fase van het proces is het van belang om deze bron van wijsheid te ontsluiten. Dat kan op velerlei manieren : meditatie, gebed, yoga, sport, ... wat voor jou werkt om je geest vrij te maken en je te verbinden met je intuïtie en diepere wijsheid. Het is essentieel voor het succes van je onderneming dat je kan terugvallen op deze innerlijke bron. Van hieruit kan je flexibiliteit en begrip voor de weerstand aan de dag leggen, zonder evenwel in te binden op de premissen van de verandering.

De rol van de leidinggevende

Waaruit bestaat het eigenlijke werk van de leidinggevende in dit soort organisaties? De essentiële ingrediënten van het nieuwe werk van de leidinggevende zijn :

- **Creëer voldoende ruimte** voor je medewerkers (‘hold the space’) – Essentieel is dat de leidinggevende het talent en de intelligentie van de medewerkers aanspreekt, incubeert en het mogelijk maakt dat zij dit inzetten in het werk. Hiervoor bestaat een uitdrukking in het Engels die moeilijk vertaalbaar is naar het Nederlands, nl. ‘hold the space’, een veilige ruimte creëren en onderhouden waarin de ander zichzelf kan zijn en zijn ding kan doen. ‘Hold the space’ voor medewerkers betekent dat je niet langer verwacht wordt om de antwoorden op alle vragen te geven, dat je alles tot in de puntjes geregeld hebt. Het is een handelen waarin je loskomt van je eigen angsten en je ego om de ander te dragen in het inzetten van zijn potentieel. Dit betekent dat je werk verschuift. In de toekomst zal je je gaan bezighouden met andere taken dan die die je totnut toe verrichtte. Veel vergaderingen verliezen hun nut, veel beslissingen kunnen overgelaten worden aan anderen. Je zal minder werk hebben met het oplossen van conflicten, minder bureaucratie, eenvoudiger indicatoren, minder data maar de rapportage zal stukken zinvoller zijn.
- **‘Ontwikkel’ de transitie** – Binnen de eigen organisatie aan de slag gaan met een set nieuwe basisaannames vraagt behoorlijk wat sensitiviteit. Organisaties zijn complexe levende systemen. Organisaties veranderen richting zelfsturing, heelheid en besef van evolutief doel doe je niet met een slim plan dat je minutieus uitvoert. Zo’n plan helpt je vooruit ingeval van werken met gecompliceerde systemen, zoals het herstellen van een kapotte auto maar niet met het leiden van een bedrijf doorheen verandering. Organisaties

bestaan uit vele verschillende en in elkaar overvloeiende delen. Als je één stuk verplaatst ontstaan gevolgen die je niet op voorhand kan voorspellen. Het hele systeem komt lichtjes in beweging. Opnieuw verwijst Nora Ganescu naar Frederic Laloux die het veranderingsproces vergelijkt met het ontwarren van een bord spaghetti. Je begint met goed te observeren, van alle kanten bekijk je het bord, en je trekt voorzichtig aan één eindje. Je blijft trekken zolang het lijkt te lukken. Als je vastloopt, als er geen beweging meer komt zonder de sliert te breken, stop je even, kijk je nog eens rond en ga je ergens trekken of bekijk je wat je anders kan doen om te ontknopen. Voorzichtig en onophoudelijk observeren is de stelregel! Want elke beweging heeft invloed op het hele systeem. Observeer het hele systeem nadat je elke stap hebt gezet en bepaal dan pas je volgende stap. Luister naar je mensen, observeer hen, ga in gesprek en luister opnieuw. De essentie is : start klein, observeer en zet vandaaruit de volgende stap. Met Art of Hosting kom je een heel eind weg.

- **Geef vorm aan de nieuwe cultuur** – Jouw werk als leidinggevende in dit proces bestaat erin je medewerkers te tonen welke aannames en waarden je in het vaandel draagt, welk gedrag en welke praktijken je in het bijzonder waardeert. Vergeet niet dat mensen je nauwlettend gadeslaan en toezien hoe je je woorden in praktijk omzet. Je gedrag is belangrijker dan je woorden.

Tot slot. Dit innerlijke werk leidt tot een hele verschuiving in je doen en laten als leidinggevende. Je leert zien hoe je oude basisaannames je leidinggevend werk beïnvloeden en ontdekt het potentieel dat ontstaat wanneer je ze omvormt. Je komt los van de oude overtuigingen en vaste patronen die de slagkracht en het potentieel van je organisatie hinderen. Je ontdekt je eigen centrum en je krachtbronnen, een persoonlijk praktijk die je dagelijks verbindt met

je persoonlijke bron van wijsheid en vrede. En zo bereid je je stilaan voor op je werk als leidinggevende ‘gastheer, -vrouw’ van je medewerkers, bezieler van de transitie, schepper van de nieuwe cultuur.

Aanbod van Nora om het volledige boek – in het Engels – gratis te downloaden tot eind maart, via dit artikel:

<http://www.enliveningedge.org/organizations/if-you-ready-listen-playbook-for-you/>

Extra Art of Hosting bronnen

Er zijn veel bronnen beschikbaar - boeken, artikelen, websites, blogs, online gemeenschappen. In elk deel van deze Reisgezel hebben we de links naar de relevante websites al opgenomen.

Online aanwezigheid van Art of Hosting:

- **Art of Hosting:** www.artofhosting.org

Basisinformatie en lijst met trainingen van over de hele wereld

- **Art of Hosting online gemeenschap:** artofhosting.ning.com

Website met meer dan 1.000 internationale beoefenaars; veel bronnen (vooral video's!)

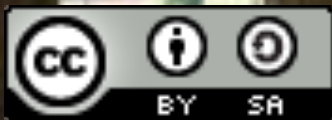
- **Art of Hosting Facebook groep:**
<https://www.facebook.com/groups/artofhosting/>

Met bijna 11.000 leden is dit een internationale, wereldwijde, besloten groep voor Art of Hosting-beoefenaars, waar kort nieuws en vragen waar je mee zit kunnen gedeeld worden - om een indruk te krijgen van wat er gaande is in de AoH-wereld.

- **Art of Hosting email lijst** waarop veel vragen worden gesteld/beantwoord en waarop mededelingen worden gedaan. Je kunt lid worden van de lijst door te surfen naar:
www.artofhosting.org/home/stayconnected/

Leeslijst

Een substantiële bibliografie is beschikbaar op:
<http://artofhosting.ning.com/page/book-list>



Deze Reisgezel van
www.artofhosting.be met
tekeningen van laralistens.eu is
gelicentieerd onder een Creative
Commons Attribution-ShareAlike
4.0 Internationale licentie

Drongen, België

27, 28 februari en 1 maart 2018