

The Art of Hosting and Convening Conversations that Matter

Art of Hosting - *Vlaanderen*

18-21 februari 2009
Koningsmolen, Eliksem



Naam:

Inhoud van het werkboek

Inhoudstafel

Welkom

Over dit werkboek

Een uitnodiging tot leren

Waarom deze training nu?

Doelstellingen van ons samenkomen

Wat is de Art of Hosting? De basisveronderstellingen en kernpatronen

Definitie

De viervoudige praktijk

De uitdaging om het chaordische pad te bewandelen

Principes van samenwerking

Levende systemen

Art of Hosting fellowship

Hoe doen we aan hosting? De Art of Hosting toolkit

Basis van hosting

Vier kernmethoden

Cirkel

Waarderend onderzoek

Het World Café

Open Space Technology

Essentiële elementen van procesontwerp

De zeven kleine helpers

Wat maakt een krachtige vraag?

Divergentie en convergentie

De kunst van het oogsten

Zinvolle besluitvorming

Dieper procesontwerp

De vijf ademhalingen

Organisatiepatronen

De chaordische stapstenen

Welkom

Welkom op de Art of Hosting and Convening Meaningful Conversations,
*een training voor ieder die de aspiratie heeft om te leiden op basis van
interactieve processen in het werken met groepen en teams.*

Welkom leiders—zij die willen helpen—
*trainers, leraren, consultants, politici, managers, ondernemers,
maatschappelijke vernieuwers, jeugdwerkers, opbouwwerkers, hosts.*

The Art of Hosting and Convening Meaningful Conversations
*wordt aangeboden in Europa, het Midden Oosten, Afrika, Noord- en Zuid-
Amerika, Australia en Nieuw-Zeeland.*

We zijn een groeiende gemeenschap van praktijkmensen,
*die elkaar ondersteunen in het verbeteren van onze competentie om co-creatieve
leerprocessen te faciliteren.*

The Art of Hosting is meer dan alleen maar een training

- **The Art of Hosting** is een antwoord op een wereld die in toenemende mate complex en gefragmenteerd is, waar echte oplossingen en innovaties niet in één leider of opvatting liggen, maar in een breder kader van collectieve intelligentie, wijsheid én actie.
- **The Art of Hosting** is een antwoord op een periode waarin instellingen, bedrijven en regeringen niet in staat blijken de toenemende chaos in onze wereld aan te pakken. Het is een testveld voor wie op zoek is naar nieuwe, effectieve en gezonde patronen van organiseren, innoveren en interageren, om nieuwe en nuttigere vormen van samenwerken te creëren.
- **The Art of Hosting** is een speeltuin voor al wie het beste uit anderen wil halen. Het is gebaseerd op de veronderstelling en de ervaring dat mensen een enorme rijkdom en veerkracht bezitten.

Over dit werkboek

Het werkboek is bedoeld als een referentie tijdens onze leerdagen en als een toetssteen om op terug te vallen na de training. Daarom is het ontworpen op een manier die betekenis heeft als je terug gaat naar de dagdagelijkse wereld van het werken met klanten en projecten.

Gebruik het op de manier die jou het beste past -
Reflecties, inzichten, wilde ideeën, vragen, tekeningen,
Dagdromen, contacten, actieplannen, samenwerkingen, inspiraties –
En deel ze met anderen
In het actieve web van conversaties tijdens onze tijd hier samen.

*You must give birth to your images.
They are the future waiting to be born.
Fear not the strangeness you feel.
The future must enter you
Long before it happens.
Just wait for the birth, for the hour
of new clarity.*

Rainer Maria Rilke



Een uitnodiging tot leren

The way to heal a living system
is to connect it to more of itself.
-- Humberto Maturana

We nodigen je uit om tijdens deze oefenworkshop zowel deelnemer als leerling te zijn. Het doel van deze workshop is om je te helpen in het ambacht en de praktijk van betekenisvolle gesprekken te voeren. Ambacht/training is iets dat we steeds opnieuw doen, met steeds meer aandacht.

Eén van de essentiële vaardigheden om te groeien als host is om bewust te zijn van wat er rondom je heen gebeurt en jezelf niet te verliezen in het drama van een bepaald moment. In deze workshop nodigen we je uit om je vaardigheid daarin te oefenen en te ontwikkelen.

Doe volop mee en vraag jezelf steeds af “wat gebeurt er hier?” Ontwikkel een gevoeligheid voor de kwaliteit van de fysieke ruimte, het proces, de interacties tussen de mensen en je eigen reacties op wat er gebeurt.

Verder nodigen we je uit ten volle in de leerervaringen te duiken. Deze dagen zijn bedoeld om deel te nemen. De kwaliteit van je leren zal toenemen met de kwaliteit van je engagement. Elk moment hier wordt aangeboden als een leermoment en als een praktijkmoment.

Waarom deze training nu?

Meer en meer leiders – mensen die verantwoordelijkheid opnemen en willen helpen – hebben een diep verlangen om een ander soort leiderschap te ervaren en uit te oefenen. Soms moeten we ons richten op onszelf, soms op team, soms op onze gemeenschappen – soms zelf op de drie tegelijkertijd. We verlangen naar een leiderschap dat onze creativiteit en onze intelligentie aanspreekt en vrijmaakt. Een leiderschap dat bereid is de controle los te laten zodat de samenwerking en de resultaten mogelijk worden die in onze tijd worden gevraagd.

Leiderschap heeft in feite altijd gegaan over beslissingen en acties die genomen worden in wijsheid en die de tand des tijds kunnen doorstaan. Groepen, gemeenschappen, organisaties en maatschappijen handelen met zo veel intelligentie als ze kunnen om een duurzame toekomst te realiseren. Het leiderschap dat nodig is in deze tijden moet wijs en duurzaam handelen in een complexe context waar verandering en verbondenheid alsmaar verhogen en versnellen.

En toch, de hulpbronnen die we nodig hebben om met deze uitdagingen om te gaan, zijn beschikbaar omdat ze zo oud zijn als wij zelf. Het zijn onder andere:

- conversatie - gesprek
- leren
- relatie
- gemeenschap

In deze workshop zullen we op verschillende manieren kijken naar deze en andere hulpbronnen zodat we er ons voordeel mee kunnen doen in het beter werken met groepen.

Door het toepassen van hosting in verschillende contexten is het ons duidelijk geworden – de uitdagingen van deze tijd hebben nood aan betrokkenheid, collectieve intelligentie en co-creatie om de oplossingen te vinden die we nodig hebben.

De Art of Hosting is gebouwd op de veronderstellingen en de ervaring dat we nieuwe oplossingen moeten vinden voor het algemeen belang, ongeacht of het is in bedrijven, regering, opvoeding, sociale sector, gemeenschappen of families. De tijd is nu.

Het is gezond verstand om meer mensen samen te brengen in conversatie. Dit is zoals we het altijd gedaan hebben, samenkomen in een kring rond het vuur. Het is zoals het af en toe gebeurt nu. Het bouwt diepere banden die uitnodigen tot echte samenwerking. Mensen die betrokken zijn en die uitgenodigd worden om samen te werken, nemen eigenaarschap en verantwoordelijkheid als het tijd is om ideeën en oplossingen in actie om te zetten.

It is Time

Toke Møller, Art of Hosting Steward
Denmark

the training time is over
for those of us who can hear the call
of the heart and the times

my real soul work
has begun on the next level
for me at least

courage is
to do what calls me
but I may be afraid of

we need to work together
in a very deep sense
to open and hold spaces
fields
spheres of energy
in which our imagination
and other people's
transformation can occur

none of us can do it alone

the warriors of joy are gathering
to find each other
to train together
to do some good work
from the heart with no attachment
and throw it
in the river

no religion, no cult, no politics
just flow with life itself as it
unfolds in the now...

what is my Work?
what is our Work?

Dit gedicht van Toke Møller is een uitnodiging aan jou om te overwegen waar het hosten van conversaties – en het oefenen daarin - kan toe leiden, zowel voor jezelf als voor de mensen waarmee je samenwerkt en samen leeft.

Wat zijn de doelstellingen van ons samenkomen?

Om je enige context te geven waarin deze workshop zich situeert, geven we hier drie kerndoelstellingen die ons werk en onze tijd samen zal beïnvloeden.

Het leren van de Art of Hosting

Het hosten van conversaties die er werkelijk toe doen is een kunst. Sinds een tiental jaren is er een praktijkgemeenschap ontstaan rond de vraag: Wat is de Art of Hosting? We hebben ondertussen geleerd dat ons werk gegrond is in deze principes:

- Gaan van fragmentatie naar verbinding en heelheid
- Onze acties gronden in dat wat betekenis heeft
- Al onze collectieve intelligenties aanspreken en de wijsheid ervan gebruiken
- Leren om te luisteren naar en te leiden vanuit 'het veld'
- Het veranderen van onze patronen van organiseren en interageren
- Het verbinden en op één lijn brengen van onze innerlijke en uiterlijke werelden en de moed hebben om in wijsheid te handelen
- Het leren, oefenen en toepassen van vaardigheden en methodes én het creëren van de noodzakelijke voorwaarden en timing
- Het hosten van een niveau van bewustzijn waar mensen kunnen samenzijn in een authentieke manier

Oefenen in het balanceren van paradoxen

We bieden een perspectief op werk dat vele paradoxen en polariteiten bestrijkt. In plaats van deze te zien als tegenstrijdigheden of tegenstellingen, willen we beoefenaars ontwikkelen die deze complementaire ideeën kunnen balanceren op een gegronde manier. Sommige van deze paradoxen zijn:

- Chaos en Orde
- Inhoud en Proces
- Leiden en Volgen
- "Strijder" and "Vroedvrouw"

Werken als een beoefenaar – steeds in training

We zijn in een workshop om te oefenen en te leren en we zullen diep doordringen in ongekend gebied. De taal die we gebruiken lijkt misschien vreemd, de concepten zijn misschien nieuw en niet bekend. We nodigen je uit om bij het nieuwe, het ongemak en de opwindende te blijven en om onderzoekend en nieuwsgierig te zijn naar wat je ervan leert.

En dan nodigen we je uit terug te keren naar je bekende wereld en te gebruiken wat je geleerd hebt in deze dagen en te oefenen met simpelheid, toegankelijkheid en schoonheid. Zo ontwikkel en verdiep je een levenslange training in het verbeteren van hoe mensen samenwerken en samen leven.

Wat is de Art of Hosting?

‘Een’ definitie

De Art of Hosting omvat een familie van methoden om gesprekken te faciliteren, te 'hosten', voor kleine en grote groepen. De principes dragen bij tot het maximaliseren van de collectieve intelligentie, tot het integreren en benutten van de aanwezige diversiteit en tot het minimaliseren/transformeren van conflict. Processen die op deze wijze gefaciliteerd worden, resulteren in gezamenlijke helderheid en zinvolle actie – duurzame, werkbare oplossingen voor de meest complexe problemen.

De aanpak zorgt ervoor dat stakeholders eigenaar worden van het proces (omdat zij deelnemen in het design en het proces per definitie transparant is) en maakt dat voortdurende feedback, leren en bijsturing een natuurlijk en efficiënt onderdeel van het leven worden.

En Art of Hosting is veel meer dan dat.

Het is een Praktijk of Training, zoals meditatie, Tai Chi of mindfulness dat is. We zien dat als de viervoudige praktijk.

Het is een Uitnodiging om te leven en te werken tussen chaos en orde, het Chaordisch pad.

Het is een Partnerschap, wat meer is dan een gemeenschap. Het is een web van praktijkmensen en niet een organisatie.

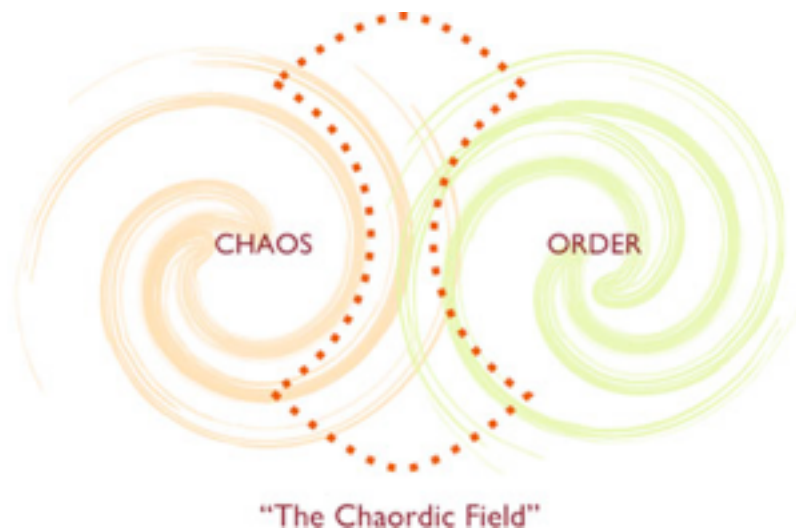
Het bouwt verder op en leeft volgens de principes van Levende Systemen.

De viervoudige praktijk

1. **Aanwezig zijn:** een gastheer/vrouw zijn voor jezelf – chaos willen uitzitten – de ruimte openhouden – in het vuur van het heden zitten
2. **Deelnemen:** oefen goede conversaties - bereid zijn te luisteren, volledig, met respect, zonder oordeel en zonder te denken dat je alle antwoorden al kent
3. **Host:** moedig zijn, uitnodigend en bereid zijn om gesprekken te beginnen die ertoe doen – krachtige vragen met stakeholders vinden en hosten – en dan ervoor zorgen dat je antwoorden, patronen, inzichten, leerpunten en zinvolle acties oogst
4. **Co-creër:** bereid zijn met anderen te co-creëren en te co-hosten, jouw kennis, ervaring en praktijken te verweven met die van anderen



De uitdaging van het *chaordische* pad



We kunnen een pad nemen **tussen Chaos en Orde** dat ons leidt naar het nieuwe, **collectieve leren**, naar innovatie in het hier-en-nu. In plaats van in onze organisaties en gemeenschappen elk detail te controleren van bovenaf, zien vele leiders van vandaag de noodzaak om de collectieve intelligentie en de collectieve wijsheid van iedereen aan te spreken.

We beginnen organisaties en gemeenschappen meer te begrijpen en te behandelen als **levende systemen** dan als statische machines. Immers, het choardisch pad is het verhaal van onze natuurlijke wereld – vorm spruit voort uit niet-lineaire, complexe, diverse systemen. Nieuwe niveaus van orde worden mogelijk uit de chaos.

Dit “chaordisch vertrouwen” – de capaciteit die we nodig hebben om in de dans tussen orde en chaos te blijven – ondersteunt een generatieve kracht die nieuwe, **collectieve intelligentie en zinvolle actie** naar boven laat komen. In deze ruimte van emergentie ervaren we een collectieve ontmoeting met *dat wat niemand van ons individueel* in de ruimte heeft meegebracht. Dit vereist van ons om in een **transformatieve verschuiving** te blijven, hoewel we misschien meer geneigd zijn tot chaos of tot orde.

En inderdaad zullen we ons bewegen tussen chaos en orde – dit is de generatieve dans, **een oscillatie die we dikwijls in de natuurlijke wereld waarnemen**. Een balans tussen twee schijnbare polariteiten, die echter complementen zijn van elkaar.

Terwijl we bewegen tussen chaos en orde, individueel en collectief, bewegen we ons **doorheen vertwijfeling en conflict naar helderheid**. We worden allen uitgenodigd om dit pad te bewandelen zonder oordeel – sommigen voelen zich comfortabeler met chaos, anderen met orde. Beiden zijn nodig, want samen lopen we op de rand - tussen deze twee - naar iets helemaal nieuws.

Aan de andere kant van chaos is er *chamos* (Grieks) – **destructieve chaos**. Aan de andere kant van orde is er **controle**. Wanneer we ons naar één van deze extremen bewegen is het resultaat **apathie**. Het is het tegenovergestelde van chaordisch vertrouwen, waar het nieuwe niet kan geboren worden.

Dus wordt de vraag: Hoeveel orde hebben we nodig? Hoeveel chaos zou er hier behulpzaam zijn?

Er is een pad naar gemeenschappelijke grond, naar co-creatie, en naar verstandige en strategische actie. Er is een 'zoete plek' van emergentie met tastbare resultaten.

We noemen dit de Chaordische reis...
een pad dat nog weinig wordt bewandeld.

Principes van samenwerking

Wanneer principes gedefinieerd worden met helderheid en overtuiging en door iedereen begrepen worden, begeleiden zij de tocht naar ons doel. Het ontwikkelen ervan vereist dat je je als persoon volledig engageert, niet alleen maar het intellect. Elk principe kan helpen de anderen als een geheel te zien. Principes houden een gemeenschap bij elkaar en dienen als een toetssteen om ons te herinneren hoe we beslissen om samen actie te nemen en hoe beslissingen te maken met betrekking tot ons doel. Het zijn wij zelf die de principes creëren en kiezen.

Een container, een ruimte creëren

De principes van samenwerking vertellen ons hoe we samen willen handelen en werken om ons doel te bereiken. Het zijn akkoorden die we met elkaar maken zodat we samen kunnen reizen – en soms conflicterende standpunten kunnen vasthouden – zonder te eindigen in Chamos (destructieve chaos).

Ons doel nastreven

Principes kunnen ook het 'eindproduct' definiëren zelfs wanneer we niet goed weten hoe dat eruit ziet. Deze principes hebben te maken met vorm of richting en kunnen een aantal kenmerken of kwaliteiten bepalen, zonder dat de dingen te concreet worden. Zij staan ons toe om in de convergente fase te blijven, maar creëren grenzen die breed genoeg zijn om innovatie en opportuniteit toe te laten.

*Show up
Be Present
Speak Your Truth
Get out of the Way
-
Angeles
Arrien*

Levende systemen: het leven organiseren

De instrumenten en processen in dit hoofdstuk werden gekozen vanuit het perspectief van organisaties als levende systemen. Dit perspectief ziet menselijke systemen als natuurlijk en evoluerend, en gaat in tegen het perspectief dat groepen werken als machines. Hier zijn een aantal manieren waarop levende systemen uniek zijn:

- Een levend systeem accepteert haar eigen oplossingen (we ondersteunen alleen die dingen wanneer we deel uitmaken van de creatie)
- Een levend systeem spendeert alleen aandacht aan dat wat betekenisvol is (hier en nu)
- In de natuur neemt een levend systeem deel in de ontwikkeling van haar buur (een geïsoleerd systeem is gedoemd)
- De natuur en de hele natuur, inclusief wijzelf, is in constante verandering (zonder 'veranderingsmanagement')
- De natuur zoekt de diversiteit op – nieuwe relaties openen nieuwe mogelijkheden (niet het overleven van de sterkste)
- 'Knutselwerk' maakt mogelijk wat hier en nu is – de natuur heeft niet de intentie om perfecte oplossingen te vinden
- Een levend systeem kan niet gestuurd of gecontroleerd worden – het kan alleen maar geprikkeld, gepord, gekieteld worden
- Een systeem (haar identiteit) verandert wanneer haar perceptie van zichzelf verandert
- Alle antwoorden bestaan niet 'daar buiten' – we moeten (soms) experimenteren om uit te zoeken wat er werkt
- Wie we samen zijn is altijd anders en meer dan wie we zijn alleen (mogelijkheid van emergentie)
- Wij (mensen) hebben de capaciteit van zelf-organisatie – gegeven de juiste voorwaarden
- Zelf-organisatie doet verschuiven naar een hogere orde



Art of Hosting Fellowship

Een groeiende groep van beoefenaars draagt bij tot de inspiratie en evolutie van *The Art of Hosting Meaningful Conversations*

Over de hele wereld verspreid is er een groeiende gemeenschap van mensen, uit verschillende sectoren, die leert, oefent en reflecteert over de Art of Hosting Conversations that Matter.

Deze praktijkgemeenschap is betrokken in fascinerende projecten over de hele wereld. Enkele hiervan zijn:

- Kufunda Village in Zimbabwe, a self-organizing rural learning village
- A large scale project to create sustainable and affordable health care in the city of Columbus, Ohio, USA
- Using conversational leadership to shift education and development in a large Canadian labour union
- Engaging community members, elders, youth and leaders to build an Aboriginal child welfare authority on Vancouver Island in Canada.
- Introducing new models of participatory leadership within the European Union.
- Developing new and unconventional models of youth work in Nova Scotia, Canada
- Revitalizing internal staff gatherings at Streetworks, a street youth outreach and shelter program in New York City.
- Reframing an important national conference on Food and Society to grow a more participatory gathering for the good food movement in the United States.

And this is a small taste of the work being done around the world by practitioners and members of the Art of Hosting community of practice. We invite you to join us.

You can continue to deepen your learning and connect with other practitioners through our website at <http://www.artofhosting.org>. There you will find links to projects, tools, resources and spaces for ongoing conversation including websites and email lists.

Communication within this web of practitioners goes mainly through the Art of Hosting email list. You can join it through the website. More in depth conversation and knowledge sharing will happen online, on Evolutionary Nexus, where the Art of Hosting has its own community space. (<http://www.evolutionarynexus.org>)

You are invited to join a web of practitioners connected across space and time in a high purpose of serving life, people, and the needs of our communities in the world now. We practice together and in our own lives to co-create and make good work in the wider world, wherever we are called by real need and from the heart. We are inspired by what happens when people meet with the purpose of learning and developing their own competencies together with others.

Please join us, share your stories and experiences and offer your questions and inquiries.

Hoe doen we aan hosting?

De basiselementen van hosting: hosting op een drafje

Chris Corrigan

Alle gesprekken zijn gelegenheden om iets dieper met elkaar in verbinding te treden. In de Art of Hosting praten we vaak van de viervoudige praktijk en de zeven kleine helpers: de meest eenvoudige instrumenten om een gesprek te starten.

Veruit de meeste gesprekken die we in ons leven houden op het werk of in de gemeenschap zijn gesprekken met kleine groepen. Deze eenvoudige processen worden aangeboden als een snelle referentie om diepte en leven te brengen in deze gesprekken.

De Viervoudige Manier van Hosting

We hebben geleerd dat kwaliteitsvolle gesprekken leiden tot goede samenwerking en betekenisvolle actie wanneer vier voorwaarden vervuld zijn.

1. Aanwezig zijn
2. Deelnemen
3. Hosten
4. Co-creëren

We noemen deze vier voorwaarden de Viervoudige Manier van Hosting, omdat je ze altijd in praktijk kan brengen. Zij vormen de basis voor elke goede hosting.

Aanwezig zijn

...host yourself first – bereid zijn om met chaos te leven – houd de ruimte open – zit in het vuur van het heden

Aanwezig zijn betekent erbij zijn, zonder afleiding, voorbereid, duidelijk zijn over de behoefte of vraag, en over wat je persoonlijke bijdrage kan zijn. Dat staat je toe om het meeste uit elke vergadering te halen. Aanwezig zijn betekent ruimte maken om met anderen te werken gedurende een zekere tijd. Als je wordt afgeleid, kan je niet aanwezig zijn. Opdat vergaderingen diepe resultaten zouden hebben, moet elke persoon in de ruimte volledig aanwezig zijn.

Collectief is het een goede praktijk om samen 'aan te komen', aanwezig te zijn als de vergadering begint. Dat kan zo eenvoudig zijn als een moment van stilte nemen. Als een Oudere aanwezig is, kan een gebed ook goed werken. Nodig uit om collectief te vertragen zodat alle deelnemers aan de vergadering samen aanwezig kunnen zijn.

Vragen die helpen om aanwezig te zijn:
Waar ben ik nieuwsgierig naar?
Waar voel ik spanning in het gesprek en hoe kan ik die loslaten?
Welke klaarheid heb ik nodig? Welke klaarheid heb ik?

Neem deel en voer gesprekken

...bereid zijn om te luisteren, volledig, met respect, zonder oordeel en zonder te denken dat je het antwoord weet – bewust een gesprek voeren...

Het gesprek is een kunst, het is niet alleen maar praten. Het vereist dat we nauwgezet luisteren naar elkaar en dat we aanbieden wat we kunnen en weten om dienstbaar te zijn aan het geheel.

Nieuwsgierigheid en oordeel kunnen niet samen leven in dezelfde ruimte. Als we veroordelen wat we horen, kunnen we niet nieuwsgierig zijn over het resultaat, en als we een vergadering bijeen geroepen hebben omdat we onzeker zijn over de weg voorwaarts, is open zijn een belangrijke capaciteit. Als we bewust gesprekken voeren, vertragen we onze samenkomsten zodat wijsheid en duidelijkheid snel kunnen werken. Wanneer we zonder bewustzijn praten, laten we geen ruimte voor duidelijkheid. De kunst van het gesprek is het kunst van te vertragen om te versnellen.

Gesprekken voeren
Luisteren en anderen helpen te luisteren
Stilte gebruiken
Tot de oogst bijdragen
Goede vragen bedenken
Ideeën verbinden

Gesprekken hosten

...moedig, uitnodigend en bereid zijn om gesprekken te beginnen die ertoe doen – met stakeholders krachtige vragen vinden en hosten– en dan ervoor zorgen dat je antwoorden, patronen, inzichten, leerpunten en zinvolle acties oogst...

Het hosten van gesprekken is zowel meer als minder dan faciliteren. Het betekent verantwoordelijkheid opnemen voor het creëren en vasthouden van de container/ruimte waarin een groep van mensen samen hun beste werk kunnen doen. Je kan deze container creëren met behulp van de zeven helpers als startpunten, en hoewel je dit ook kan doen op het moment zelf, geldt toch: hoe meer voorbereiding, hoe beter!

Het strikte minimum om te doen is de behoefte helder krijgen, een vraag voor te bereiden en weten wat je wil doen met de oogst. Als er geen behoefte is om elkaar te ontmoeten, doe dat dan ook niet. Als er een behoefte is, schep klaarheid over die behoefte en bereidt een proces voor dat die behoefte zal vervullen door het stellen van een krachtige vraag. En weet altijd hoe je wil oogsten en wat je ermee wilt doen, om ervoor te zorgen dat de resultaten duurzaam zijn en de inspanning waard waren.

Het hosting van gesprekken vergt moed en ook wat zekerheid en vertrouwen in de mensen. We beperken soms de gespreksruimte door de angst die we ervaren wanneer we als host optreden. Het is echter een geschenk om een groep te hosten en een geschenk om goed gehost te worden.

Hostingfundamenten
Bepaal de behoefte en het doel
Creëer een krachtige vraag
Gebruik een aangepast proces
Moedig bijdragen aan
Oogst

Co-creëer

...bereid zijn om te co-creëren met anderen, je kennis, ervaring en praktijken te verweven met die van anderen, partnerschap aan het werk

De vierde praktijk gaat over deelnemen in een gesprek zonder een toeschouwer te blijven en bij te dragen tot de collectieve inspanning om zo resultaten te boeken. De beste gesprekken ontstaan wanneer we luisteren naar wat er in het midden ligt, wat er ontstaat uit het centrum van onze samenwerking. Het gaat niet over het balanceren van individuele agenda's, maar over het vinden van wat nieuw is. En wanneer dat ontdekt is, dan ontvouwt het werk mooi wanneer iedereen duidelijk is over wat ze tot dat werk kunnen bijdragen. Dit is hoe resultaten duurzaam worden in de tijd— zij vallen in een netwerk van relaties die ontstaan in een goed gesprek, van vrienden die met elkaar samen werken.

**Spreek de waarheid
Spreek dat wat er in het
midden ligt
Bied aan wat je kan
Vraag naar wat je nodig hebt
Engageer je zover je kan
Laat los**

Dus, breng wat je weet in de mix zodat de patronen duidelijk worden en het samenwerkende veld onverwachte en verrassende resultaten kan bereiken.

De vier kernmethoden

Kring of Cirkel

De kring of raad is een oude bijeenkomstvorm die gedurende duizenden jaren de mensheid heeft bijeengebracht om respectvolle gesprekken te voeren. In sommige gebieden van de wereld is deze traditie nog intact, maar in andere samenlevingen is ze bijna vergeten. De cirkel is een moderne methodologie die gebruik maakt van deze traditie en die mensen helpt die bijeenkomen om gesprekken te hebben met elkaar: met het potentieel tot dialoog, vervulling en verandering die gebaseerd is op wijsheid.

Principes van de cirkel:

- o Roteer leiderschap
- o Neem verantwoordelijkheid
- o Heb een hoger doel waarrond je bijeenkomt

Praktijken van de cirkel:

- o Spreek met intentie: merk op wat relevant is voor het gesprek dat op dat moment plaats heeft
- o Luister met aandacht: wees respectvol voor het leerproces van alle leden van de groep
- o Zorg voor het welzijn van de groep: blijf bewust van de impact van je bijdragen

Vier afspraken van de cirkel:

- o Luister zonder oordeel (vertraag en luister)
- o Wat gezegd is in de cirkel, blijft in de cirkel
- o Biedt aan wat je kan en vraag om wat je nodig hebt
- o Stilte is ook een onderdeel van het gesprek

Algemene flow van de cirkel:

- o Intentie
- o Welkom/Startpunt
- o Centrum en check-in/begroeting
- o Afspraken
- o Drie principes en drie praktijken
- o Wachter van het proces
- o Check-out en afscheid
- o Zorg voor het welzijn van de groep: blijf bewust van de impact van je bijdragen

Intentie geeft de cirkel vorm en bepaalt wie zal komen, hoelang de cirkel zal vergaderen en welke resultaten kunnen worden verwacht. Gewoonlijk worden in het centrum van een cirkel objecten gelegd die de intentie van de cirkel vertegenwoordigen.

Check-in start gewoonlijk met een vrijwilliger en gaat dan voort rond de cirkel. Als een individu niet klaar is om te spreken, laat hij zijn beurt voorbijgaan en een andere mogelijkheid wordt geboden later wanneer anderen gesproken hebben. Om zelfsturing te ondersteunen en om de cirkel terug naar haar intentie te brengen, is het nuttig om een cirkellid vrijwillig de rol van wachter te laten opnemen. Dit groepslid waakt over de energie van de groep en observeert het groepsproces.

Het afsluiten van de cirkel geeft een formeel einde aan de ontmoeting, een kans voor leden om te reflecteren over “wat er naar boven is gekomen”.

Waarvoor kan een cirkel dienen?

Een van de mooie dingen van de cirkel is haar aanpasbaarheid aan een variatie van groepen, kwesties en tijdsaders. De cirkel kan het proces zijn dat gedurende de hele ontmoeting wordt gebruikt, in het bijzonder als de groep relatief klein is en tijd voor diepgaande reflectie het primaire doel is. De cirkel kan ook worden gebruikt als een methodologie voor een “check in” en een “check out” of als een manier om samen beslissingen te nemen. Wees creatief met de cirkel en wees gereed voor de diepgaande wijsheid dat het kan opdelven!

Benodigd materiaal:

- o Stoelen/kussens in een cirkel gezet – mensen dienen elkaar te zien zonder hindernissen (zoals tafels of bureaus)
- o Objecten voor het centrum – dit kunnen bloemen zijn, een vaas, een mand of een poster met de intentie of het doel van de bijeenkomst
- o Spreekvoorwerp
- o Gong, belletje of een andere zachte lawaaimaker
- o Materiaal voor de oogst van de gesprekken

Hulpbronnen:

Baldwin, Christina

- Calling the Circle – The First and Future Culture

- Storycatcher – Making sense of Our Lives through the Power and Practice of Story

www.peerspirit.com

De waarderende aanpak

Waarderend Onderzoek (Appreciative Inquiry) is een strategie voor intentionele verandering die het beste van 'wat is' identificeert om dromen en mogelijkheden na te streven van 'wat kan zijn'; een coöperatieve zoektocht naar sterktes, passies en krachten die gevonden kunnen worden in elk systeem dat het potentieel in zich heeft voor geïnspireerde, positieve verandering (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Veronderstellingen

- In elke gemeenschap werkt er iets
- Waar we op focussen, wordt onze realiteit
- Realiteit wordt op het moment zelf gecreëerd – er is meer dan één realiteit
- De handeling van het stellen van vragen beïnvloedt de gemeenschap op één of andere manier
- Mensen hebben meer vertrouwen en gemak bij de reis naar de toekomst wanneer zij delen van het verleden overplaatsen
- Als we delen van het verleden overplaatsen, zouden dat de beste moeten zijn
- Het is belangrijk om verschillen te waarderen
- De taal die we gebruiken, creëert onze realiteit

Het oplossen van problemen	Waarderend onderzoek
"De aangevoelde nood" Identificatie van het probleem	Appreciëren en waarderen van het beste van "wat er is"
Analyse van oorzaken	Inbeelden van "wat zou kunnen zijn"
Analyse van mogelijke oplossingen	Dialogeren over "wat zou moeten zijn" Innoveren "wat zal zijn"
Basisveronderstelling: Een organisatie is een probleem dat moet worden opgelost.	Basisveronderstelling: Een organisatie is een mysterie dat moet worden omhelsd.

Algemene flow van een Waarderend Onderzoeksproces:



Source: Cooperrider et al.

Een waarderend onderzoek kan worden uitgevoerd als een langer gestructureerd proces dat door de volgende fasen gaat:

- o **ONTDEK**: identificeren van de organisatieprocessen die goed werken.
 - o **DROOM**: inbeelden van processen die goed zouden kunnen werken in de toekomst.
 - o **ONTWERP**: plannen en prioriteren van die processen.
 - o **LANCEER**: implementeren van het voorgestelde ontwerp.
- Het basisidee is het bouwen van organisaties rond wat werkt, eerder dan proberen te verhelpen of op te lossen wat niet werkt.

Kern is een **positieve themakeuze** – hoe we zelfs de eerste vraag stellen, bevat de zaadjes van de verandering die we willen zien gebeuren.

Waarderend onderzoek kan ook worden gebruikt als een manier om een bijeenkomst of gesprek te openen door te identificeren van **wat er al werkt**. Wat waardeer je het meest aan je zelf/werk/organisatie?

Waarvoor kan waarderend onderzoek dienen?

Waarderend onderzoek kan gebruikt worden wanneer een ander perspectief nodig is, of wanneer we een nieuw proces willen beginnen met een fris, positief uitgangspunt. Het kan helpen om een groep te bewegen die vast zit in 'wat is' naar 'wat kan zijn'. Waarderend onderzoek kan gebruikt worden voor individuen, partners, kleine groepen of grote organisaties.

Benodigd materiaal:

Hangt af van hoe de methodologie gebruikt wordt.

Hulpbronnen:

Cooperrider and Srivastva (2000) Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change

<http://appreciativeinquiry.case.edu/>

No problem is solved with the same thinking that created it
- Albert Einstein

Het World Café

Het World Café is een methode om een levend netwerk van samenwerkende dialoog te creëren rond vragen die belangrijk zijn in reële situaties. Het is een provocerende metafoor... terwijl we onze levens, onze organisaties en onze gemeenschappen creëren, bewegen we ons in feite in en rond 'tafelgesprekken' in het World Café. (Uit The World Café Resource Guide)

Weringsprincipes van het World Café:

- o Creëer een uitnodigende ruimte
- o Exploreer belangrijke vragen
- o Moedig elke persoon aan om bij te dragen
- o Verbind diverse mensen en ideeën
- o Luister samen naar patronen, inzichten en dieperliggende vragen
- o Maak collectieve kennis zichtbaar

Veronderstellingen van het World Café:

- o De kennis en wijsheid die we nodig hebben is aanwezig en toegankelijk.
- o Collectief inzicht evolueert uit het eren van unieke bijdragen; het verbinden van ideeën; het luisteren naar wat in het midden ligt; het opmerken van dieperliggende thema's en vragen.
- o De collectieve intelligentie komt naar boven omdat het systeem zich met zichzelf verbindt op diverse en creatieve manieren.

Algemene flow van een World Café:

- ==> Zet 4-5 mensen aan café-stijl tafeltjes of in gespreksclusters.
- ==> Organiseer opeenvolgende gespreksrondes, elk gewoonlijk 20-30 minuten lang – met een aantal goede vragen!
- ==> Vraag één persoon om aan de tafel te blijven als een 'gastheer/vrouw' en nodig de andere mensen uit om te verhuizen naar een ander tafeltje als ambassadeurs van ideeën en inzichten
- ==> Vraag de gastheer om kort de belangrijke inzichten, vragen en ideeën te delen met nieuwe tafelgasten, laat mensen dan doorheen de vragenrondes bewegen
- ==> Nadat je door de rondes bent gegaan, voorzie tijd voor een oogst van de gesprekken met de hele groep.

Waarvoor kan een World Café dienen?

Een World Café is een geweldige manier om interactie en dialoog te stimuleren met zowel kleine als grote groepen. Het is in het bijzonder effectief in het naar boven laten komen van de collectieve wijsheid van grote groepen van diverse mensen. Het café-format is erg flexibel en kan worden aangepast aan verschillende doelen – het delen van informatie, het bouwen van relaties, diepgaande reflectie, exploratie en actieplanning.

Wanneer je een café plant, zorg ervoor dat er genoeg tijd is om doorheen de vragenrondes te gaan (het duurt altijd langer dan je denkt!) en voor één of andere oogst met de hele groep.

Benodigde materialen:

- o Kleine tafeltjes (zoals op café) bij voorkeur ronde
- o Stoelen voor deelnemers en voor wie presenteert
- o Tafelkleedjes
- o Flip chart papier of papieren placemats om op de tafeltjes te leggen
- o Stiften
- o Flip charts of grote rollen papier om de collectieve kennis of inzichten te oogsten
- o Posters/tafeltentjes met de Café Etiquette
- o Materiaal voor de oogst

Hulpbronnen:

Brown, Juanita with David Isaacs & The World Café Community

The World Café – Shaping Our Futures Through Conversations That Matter

www.theworldcafe.com

“How can we enhance our capacity to talk and think more deeply together about the critical issues facing our communities, our organisations, our nations and our planet?”

How can we access the mutual intelligence and wisdom we need to create innovative paths forward?”

- Juanita Brown & David Isaacs

Open Space Technology

Het doel van een ontmoeting georganiseerd volgens de regels van 'Open Space Technology' is om tijd en ruimte te creëren opdat mensen zich op een creatieve manier kunnen verdiepen in onderwerpen die hun aanbelangen. De agenda wordt bepaald door mensen die de kracht en de wens hebben om zich echt diep te engageren. Gewoonlijk resulteren ontmoetingen in Open Space in transformatieve ervaringen voor de betrokken individuen en groepen. Het is een eenvoudige en krachtige manier om effectieve gesprekken te katalyseren en om organisaties uit te nodigen om te floreren in tijden van grote verandering.

Principes van Open Space:

- o Wie komt, zijn de juiste mensen
- o Wanneer het ook start, het is het juiste moment
- o Wat er ook gebeurt, is het enige dat kon gebeuren
- o Wanneer het gedaan is, is het gedaan

De wet van de twee voeten

(PASSIE & VERANTWOORDELIJKHEIDSZIN)

Als je vindt dat je in een situatie bent waarin je niet bijdraagt of leert, verhuis je naar waar je dat wel kan.

De vier principes en de wet werken samen om een krachtig evenement te creëren dat haar motivatie vindt in de passie maar ook beperkt wordt door de verantwoordelijkheidszin van de deelnemers.

Rollen in Open Space:

- o Gastheer
- o Deelnemer
- o Hommel
- o Vlinder

Algemene flow van een Open Space ontmoeting:

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

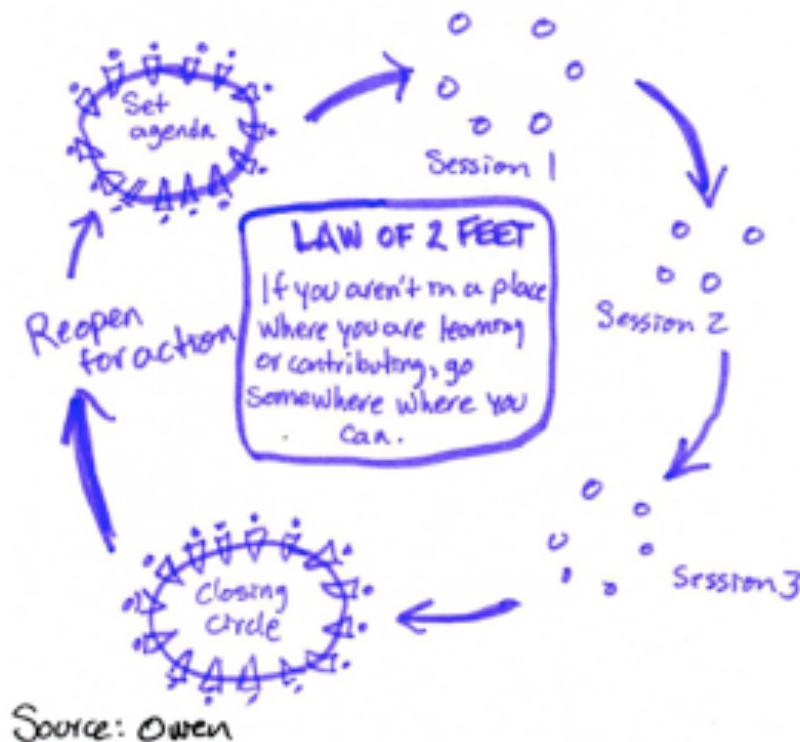
De **begeleider/host** geeft een overzicht van het proces en legt uit hoe het werkt. De begeleider nodigt mensen uit om hun onderwerpen of vragen in de cirkel te brengen, het onderwerp/vraag neer te schrijven op een stuk paper en het aan te kondigen in de cirkel.

Deze mensen nodigen dus anderen uit deel te nemen in hun thema. Diegene die samenroept plakt zijn papier op de muur 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.

OPEN SPACE TECHNOLOGY

Whoever comes are the right people.
Whatever happens is the only thing that could have
When it starts is the right time.
When it's over, it's over.



Vervolgens beginnen de dialoogsessies. **Verslaggevers** - door de groep bepaald - noteren de belangrijkste punten en hangen hun rapport op de nieuwsmuur. Al deze rapporten worden op één of andere manier geoogst en teruggekoppeld naar de grotere groep.

Na de afsluiting of een pauze kan de groep streven om dingen 'samen te brengen'. Dit is een proces om de onderwerpen die besproken werden in de kleine groepen te behandelen en er actieplannen aan vast te hangen om ze 'uit de ruimte te krijgen' en in het dagelijks leven.

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

Waarvoor kan Open Space dienen?

Open Space Technology is in bijna elke context nuttig, ook voor het zetten van strategische lijnen, het ontwikkelen van toekomstvisies, het oplossen van conflicten, het opbouwen van een nieuwe moraal, het consulteren van stakeholders, gemeenschapsplanning, samenwerking en diep leren over kwesties en perspectieven.

Open Space Technology is een uitstekende ontmoetingsmethode voor elke

situatie waarin een van de volgende elementen aanwezig is:

- Een echt punt van bekommernis
- Diversiteit van spelers
- Complexiteit van elementen
- Aanwezigheid van passie (inclusief conflict)
- Nood aan een snelle beslissing

Open Space kan gebruikt worden in groepen van 10 tot 1000 – en waarschijnlijk nog groter. Het is belangrijk om genoeg tijd en ruimte te geven opdat verschillende sessies kunnen doorgaan. De resultaten kunnen ongelooflijk zijn wanneer een groep haar passie en verantwoordelijkheidszin gebruikt – en genoeg tijd krijgt – om iets te laten gebeuren.

Benodigde materialen:

- o Cirkel van stoelen voor de deelnemers
- o Letters, cijfers of namen om ontmoetingslocaties aan te duiden
- o Een lege muur die de agenda zal worden
- o Een nieuwmuur om de resultaten van de dialoogsessies op te hangen
- o Breakout ruimtes voor de kleine sessies
- o Papier om onderwerpen/vragen voor sessies op te schrijven
- o Stiften/potloden/pennen
- o Posters met de principes, de wet van de twee voeten en de rollen (optioneel)
- o Materiaal voor de oogst

Hulpbronnen:

Owen, Harrison

Open Space Technology – A Users Guide

Expanding our now - The Story of Open Space Technology

The Spirit of Leadership - Liberating the Leader in Each of Us

www.openspaceworld.org

Corrigan, Chris

The Tao of Holding Space

Open Space Technology – A User's Non-Guide (with Michael Herman)

www.chriscorrigan.com

Essentiële elementen van procesontwerp

De zeven kleine helpers

Over de jaren hebben we zeven kleine instrumenten geïdentificeerd die bijdragen aan een goed gesprek. Zelfs als je alleen hier aandacht aan schenkt, zullen gesprekken meer diepgang bereiken en krijgt werk meer betekenis. Deze kleine helpers creëren een vorm waarin angst en onzekerheid kan bestaan en ze helpen ons om in de chaos van het niet-weten van de antwoorden te blijven. Ze helpen ons om ons te bewegen door de oncomfortabele momenten, zoals conflict, onzekerheid en de kreunzone om te komen tot betekenisvolle acties.



1. Aanwezig zijn

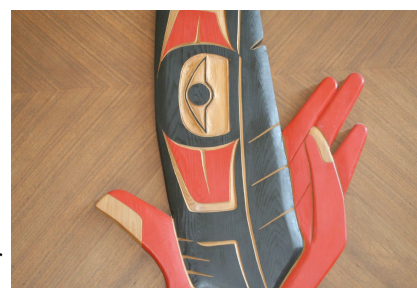
- Begin met een moment van stilte
- Start met een persoonlijke vraag die verbonden is met het thema van de bijeenkomst
- Gebruik een spreekvoorwerp en geef ruimte aan elke stem om gehoord te worden

2. Een goede vraag hebben

Een goede vraag is volledig afgestemd op de behoefte en het doel van de bijeenkomst en nodigt iedereen uit om naar een dieper niveau te gaan. Goede vragen worden in het midden van de cirkel gelegd en iedereen spreekt in functie daarvan. Een echt goede vraag helpt om de focus te houden en houdt de groep weg van conflict, persoonlijke aanvallen etc.

3. Gebruik een spreekvoorwerp

Een spreekvoorwerp is een object dat van hand tot hand gaat. Wanneer iemand het voorwerp vast heeft, wordt hij uitgenodigd te spreken en worden de anderen uitgenodigd te luisteren. Een spreekvoorwerp heeft het krachtige effect ervoor te zorgen dat ieders stem gehoord wordt en het scherpt zowel het spreken als het luisteren aan. Het vertraagt het gesprek, zodat wanneer de dingen te snel bewegen of mensen door elkaar beginnen te praten en het luisteren stopt, een spreekvoorwerp de kalmte kan herstellen.



De aankomstronde starten met een spreekvoorwerp zet de toon van de bijeenkomst en doet mensen de kracht van dit simpele werktuig herinneren.

4. Oogst



Kom nooit samen zonder het oogsten van de leerpunten te plannen. De basisregel is jezelf eraan te herinneren dat je geen vergadering of een gesprek plant, maar een oogst. Weet wat nodig is en plan het ook zo. Oogst moet niet altijd zichtbaar zijn, soms kom je ook samen met het doel te leren. Ondersteun dan het persoonlijk oogsten en leren ervan met goede vragen.

5. Maak een betekenisvolle beslissing

Als je bijeenkomst tot een beslissing moet komen, zorg ervoor dat ze betekenisvol is. Betekenisvolle beslissingen komen uit een gesprek, niet uit een stemming.

6. Doe

Eens je beslist hebt wat te doen, voer het uit. Acties zijn betekenisvol wanneer ze op een juiste manier de middelen van de groep gebruiken. Actie ontstaat uit de persoonlijke keuze om verantwoordelijkheid op te nemen voor dingen waar je van houdt.

7. Blijf samen

Relaties creëren duurzaamheid. Als je samen blijft als vrienden, kameraden of familie wordt je verantwoordelijk voor elkaar en kan je beter de uitdagingen aan. Wanneer je voelt dat de relatie met je dichtste kameraden afkalft, spreek dat uit en heb er een gesprek over. Vertrouwen is de meest waardevolle hulpbron van een groep. Gebruik het goed.



Wat maakt een krachtige vraag?

De juiste vraag stellen is de meest effectieve manier om een gesprek te ontsluiten en het gaande te houden. Een vraag van hoge kwaliteit focust op wat betekenisvol is voor de deelnemers, prikkelt onze nieuwsgierigheid en nodigt ons uit om verder te verkennen.

Terwijl antwoorden ons naar afsluiting brengen, openen vragen de verkenning.

Wanneer mensen uitgenodigd worden tot een gesprek dat van belang is, is het behulpzaam om een algemene vraag te hebben, één die het doel van de vergadering in zich draagt. Dit is de sleutelvraag of de 'centrale vraag' voor het gesprek of de vergadering. De centrale vraag wordt het best geformuleerd samen met de belangrijke stakeholders.

In het gesprek kunnen ook andere vragen dan de centrale vraag aan bod komen. De vragen die je kiest of die mensen ontdekken tijdens het gesprek zijn essentieel tot het succes ervan. Een gehost gesprek kan één vraag of een reeks van gerelateerde vragen verkennen.

Enkele richtlijnen voor het stellen van vragen:

- Een goed uitgewerkte vraag geeft energie en focust de aandacht op wat belangrijk is. Ervaren hosts raden aan om open vragen te stellen, geen vragen die een eenvoudig ja/nee antwoord opleveren.
- Goede vragen nodigen uit tot *onderzoek* en *nieuwsgierigheid*. Zij hoeven niet onmiddellijk te leiden tot actie of het oplossen van een probleem.
- Je zal weten wat een goede vraag is wanneer het doorgaand goede ideeën en mogelijkheden naar boven laat komen.
- Check mogelijke vragen met sleutelpersonen die deel zullen nemen in het gesprek. Trekt het hun aandacht, geeft het energie?

Krachtige vragen

Honderden mensen wereldwijd werd gevraagd – enkele gemeenschappelijke thema's kwamen naar boven.

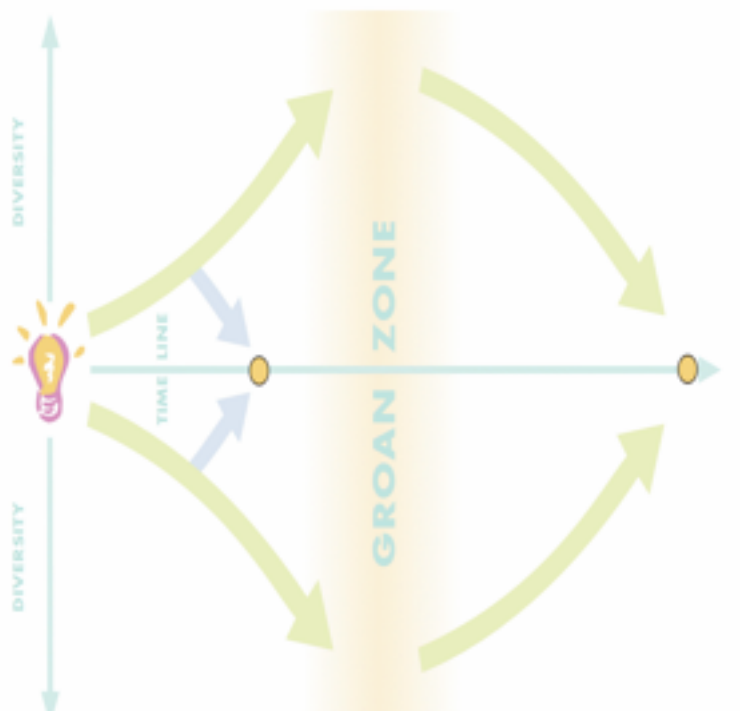
Een krachtige vraag:

- 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

For more inspiration see "The art of Powerful Questions"

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

Divergentie en convergentie



Dit model is een fundamenteel leerpatroon. Alle groepen die iets nieuws proberen, gaan doorheen de drie zones van dit model.

In de **divergentiezone** exploreren mensen ideeën en worden ze zich bewust van de diversiteit en de mogelijkheden. In deze zone moet de groep open zijn en ideeën delen.

In de **kreukelzone** ontstaan nieuwe ideeën, ideeën die geen eigendom zijn van iemand specifiek, maar wel van de groep als geheel. Deze zone wordt de kreukelzone genoemd, omdat individuen en groepen een periode ingaan van worsteling, waarbij ze proberen te integreren wat ze geleerd hebben. In deze zone hebben groepen nood aan sterke relaties om op elkaar te vertrouwen om doorheen deze worsteling heen te komen. Een goed proces is hier belangrijk.

In de **convergentiezone** wordt er opwindning en helderheid opgebouwd en worden beslissingen duidelijk. Groepen hebben deze processen nodig van betekenisgeving, klaarheid en besluitvorming om tot duurzame resultaten te komen.

Dit is een kaart van de leerreis die groepen ondernemen. Wanneer je deze kaart gebruikt om processen te ontwerpen, word je bewuster van wat er op elk moment nodig is. Wanneer de groep in de kreukelzone zit, zal je het opmerken en kan je je focus verschuiven naar het ondersteunen van relaties. Het delen van deze kaart met een de deelnemers van een groep helpt om hen mede-eigenaar te maken van de reis en niet verrast te worden door de dynamiek die naar boven komt. Dit resulteert dan in een zeer krachtig gesprek.

De kunst van het oogsten

Chris Corrigan, Monica Nissen, Silas Lusias



Hoeveel goede gesprekken en inzichten gaan verloren omdat zij nooit worden opgenomen, gedeeld of in actie omgezet? Wat indien we geen vergadering zouden plannen, maar een oogst? Wanneer we het proces van verschillende zinvolle gesprekken zien als een reeks van verbonden ademhalingen, zien we ook dat op één of andere manier elke ademhaling de volgende moet voeden en dat de vruchten van de bijeenkomsten de zuurstof zijn voor het grotere systeem. Wanneer we elke ontmoeting op deze manier aanpakken, moeten we duidelijkheid hebben waarom we het proces hebben opgestart. De kunst van het hosten en de kunst van het oogsten dansen met elkaar als twee keerzijdes van dezelfde medaille.

Oogsten is meer dan nota's nemen. Om een idee te krijgen van de complexiteit van deze kunst, laat ons beginnen met ons een akker in te beelden waarin iemand tarwe heeft gezaaid. Hoe kan dat tarweveld geoogst worden?

Fase 1: Het aanvoelen van de behoefte

Het aanvoelen van de behoefte kan in het begin intuïtief of fundamenteel zijn—zoals het aanvoelen van honger, maar eens de aangevoelde nood bewust wordt, kan men er naar handelen.

We voelen aan dat we honger hebben en op basis daarvan beplanten we een tuin, wetende dat het werk van aanplanten, cultiveren en oogsten voor ons ligt, maar dat het eindresultaat voldoet aan de nood van levensonderhoud.

De behoefte is niet ingewikkeld; het is reëel en duidelijk en nodigt uit tot actie. Alles begint bij de behoefte. De manier waarop met de behoefte omgaan en anderen er in uitnodigen laat licht schijnen op de oogst aan het einde van de dag.

Fase 2: De akker voorbereiden

In sommige gevallen bereidt de caller het veld voor door het creëren van bewustzijn omtrent de gevoelde behoefte. Anderen met een gelijkaardige behoefte herkennen de oproep.

Bij het voorbereiden van het veld – het uitzenden van de call, het geven van context, uitnodigen, enz.—zetten we de toon van het hele proces. De sérieux en de kwaliteit van de oproep zal de kwaliteit bepalen van wat we oogsten. Het klaarmaken van het veld voor beplanting, de bodem voorbereiden, kan een heel jaar duren om. Wat we hier doen is in feite het oogsten van een veld zodat de zaadjes kunnen worden uitgezet.

Met andere woorden: begin met het denken over de oogst vanaf het begin – niet achteraf.

Fase 3: De oogst plannen

Het plannen van de oogst start met en begeleidt het ontwerpproces. Een duidelijk doel en een aantal succescriteria voor het oogstproces zelf zal klaarheid en richting brengen.

Wat kan nuttig en waardenvol zijn – en in welke vorm kan de oogst het beste dienstbaar zijn?

Vertaald in een eenvoudige check-list:

- Wat is je intentie?
- Wie heeft er baat bij?
- Hoe kan je het meeste waarde aan het werk toevoegen – hoe zal de oogst het best dienstbaar zijn?
- Welke vorm of welke media is het meest effectief?
- Wie zou de oogst moeten begeleiden of uitvoeren?
- Wat is de juiste timing?

Fase 4: Zaaïen

De vragen waarrond we de hosting structureren worden de zaadjes voor de oogst. Alle telers weten dat zaaïen afhangt van het seizoen en de condities: je kan niet zomaar zaaïen wanneer je wil. Je zaait wanneer de condities goed zijn om de oogst te maximaliseren.

In de hosting praktijk betekent dat gevoelig zijn aan de timing wanneer we vragen stellen.

Bij het zaaïen van de zaadjes die het onderzoek bepalen – *het identificeren en stellen van strategische en betekenisvolle vragen* – bepaal je de output. Dus bij het plannen van de oogst moet je je afvragen: “Wat heeft het proces nodig om tot opbrengst te leiden? Welke informatie, ideeën, output of resultaat zal ons voordeel opleveren, hier en nu, en wat kan ons naar het volgende niveau van onderzoek leiden?”

Het proces zelf is een continu proces. Bij elk onderdeel van het proces wordt er iets geoogst. Een deel daarvan moet onmiddellijk gebruikt worden, om je te helpen bij de volgende stap van het proces. Een ander deel van de oogst doe je later.

Dus onderdeel van het plannen van de oogst is ook het weten *voor wie, wanneer en hoe* de oogst te gebruiken. Een ander deel van de planning is jezelf afvragen in welke vorm de oogst ons het best van pas komt.

Fase 5: Het gewas verzorgen

Bescherm de integriteit van het gewas. Voedt het terwijl het groeit, wiedt het onkruid en dun het uit om de sterke planten te laten groeien en je te ontdoen van alles wat niet van pas komt. Dit impliceert een combinatie van het veld bemesten en het gewas laten groeien. Maar het impliceert ook gewoon in het veld te zitten. De ruimte vasthouden om de gewassen te laten opkomen en ervan te genieten.

Geniet tijdens het proces van het tot ontplooiing komen van je werk in al haar complexiteit. Hoe meer je de groei verwelkomt waarvan je getuige bent, hoe hoger de kwaliteit van de oogst. Nu heb je de polsslag vast zowel de kwaliteit van het veld als de kwaliteit van de gewassen.

Dit is waar we gesprekken en exploratie starten– waar de rijkdom van de oogst wordt geboren. Hoe rijker de gesprekken of uitwisseling, hoe rijker de oogst!

Fase 6: De vruchten plukken

De eenvoudigste manier om te oogsten is vast te leggen wat er gezegd en gedaan wordt. Dit creëert een opname of *collectief geheugen*.

Vastleggen kan in woorden worden gedaan:

- Je nota's, die *subjectief* zullen zijn,
- Of uitgeschreven gesprekken die worden opgenomen die *objectief* zijn.

Vastleggen kan ook gedaan worden met tekeningen, foto's, video of film:

- Tekeningen reconstrueren gevoelens en situaties
- Of je kan het gesprek op video opnemen zodat je zowel een verbaal als een visueel verslag hebt

Het is nuttig om in de planningfase te investeren in hoe je wil oogsten. Wat soort van neerslag, formats, enz. zal ons helpen om relevante informatie of kennis te verzamelen?

Fase 7: De vruchten voorbereiden en verwerken

Het *creëren van een geheugen* is de eerste stap. Van de vruchten plukken die we plukken, zullen sommige meteen verbruikt worden, andere zullen verder verwerkt worden en andere zullen gebruikt worden als zaad voor het volgende seizoen.

De tweede stap is het maken van *collectieve betekenis*. Hier voegen we waarde toe en maken we de gegevens betekenisvol. Er zijn vele manieren om dat te doen. Het algemene idee is om de vele stukjes informatie te nemen en te transformeren in “holons” – gehelen die zelf ook weer delen zijn van grotere gehelen.

Wat in het proces kan helpen:

- Oogst op een systemische manier. Vraag collectief: Wat viel je op? Wat was betekenisvol voor jou? Merk patronen op – ze geven een indicatie van wat er naar boven komt.
- Gebruik metaforen, mentale modellen en verhalen om complexe problemen eenvoudig voor te stellen.
- Gebruik tekeningen om complexe dingen beheersbaar en zichtbaar te maken.

Fase 8: Het plannen van de volgende oogst - feeding forward

De meeste oogstactiviteiten gebeuren om een proces af te sluiten of om ons naar het volgende niveau van begrip te brengen. Wat nog belangrijker is, is dat het ons helpt om collectief te weten, dezelfde figuur te zien en hetzelfde begrip met elkaar te delen.

Enkele bedenkingen

- De reflecties hierboven hebben voornamelijk betrekking op collectief oogsten.
- Individuele reflectie en oogst zal het niveau van de collectieve oogst

verhogen. Gedurende leerprocessen kan individueel oogsten intentioneel gedaan worden door een dagboek te gebruiken als leerinstrument.

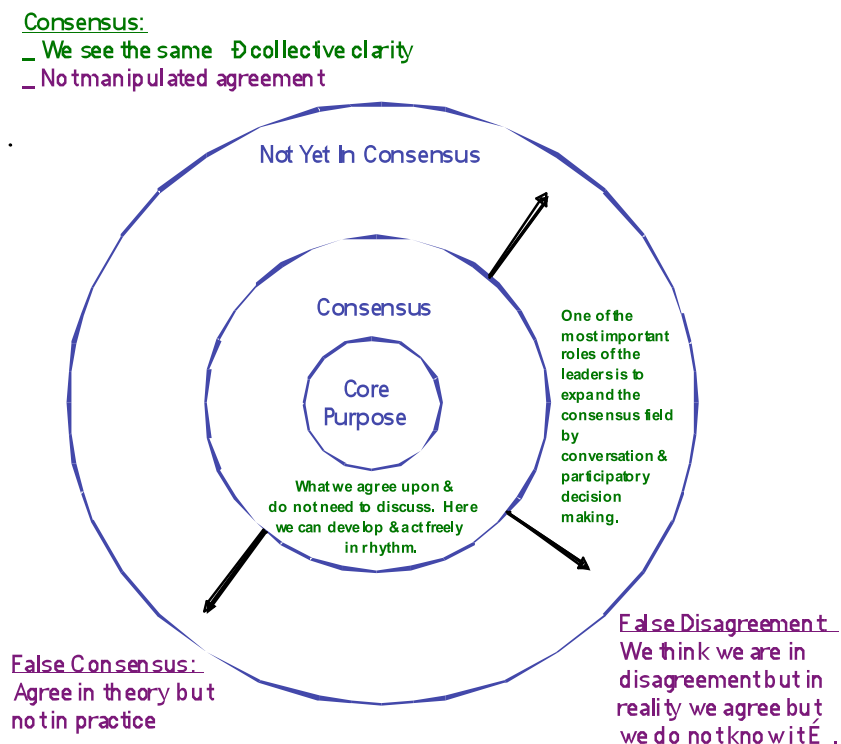
- Op Internet gebaseerde instrumenten openen een heel nieuwe wereld van mogelijkheden die hier niet worden behandeld.
- Het oogsten van het 'zachte' is veel subtieler en subjectiever dan omgaan met het 'cognitieve' of de meer objectieve, tastbare delen. Een kwalitatief onderzoek naar wat we hebben opgemerkt, wat er verschoven of veranderd is in onze relaties, in de cultuur of atmosfeer, kan ons enige informatie geven over de zachtere delen van de oogst.

Samenvatting van The Art of Harvesting version 2.6., geschreven door Monica Nissen, Chris Corrigan en Sila Lusius met input van de Art of Hosting werkgemeenschap. Het volledige artikel can gedownload worden van de Art of Hosting website: www.artofhosting.org

Zinvolle besluitvorming

Consensus kan een erg krachtig instrument zijn van participatieve besluitvorming, wanneer het beschouwd wordt als een 'win-win' proces. Hoewel het soms niet gebruikt wordt als zou het te complex en te tijdsintensief zijn, opent besluitvorming bij consensus het proces van zorgvuldig beschouwen, luisteren en onderhandelen. In deze context moeten beslissingen volledig begrepen en ingestemd worden door alle leden van de groep, waarbij de groep *de belangen van iedereen behartigt* in het beslissingsproces.

Consensus moet niet aanzien worden als het geven van macht aan een kleine groep om een beslissing te blokkeren. Tegen een suggestie of beslissing zijn, betekent ook verantwoordelijkheid opnemen om het proces vooruit te helpen en een voorstel doen.



Dieper procesontwerp

De vijf ademhalingen

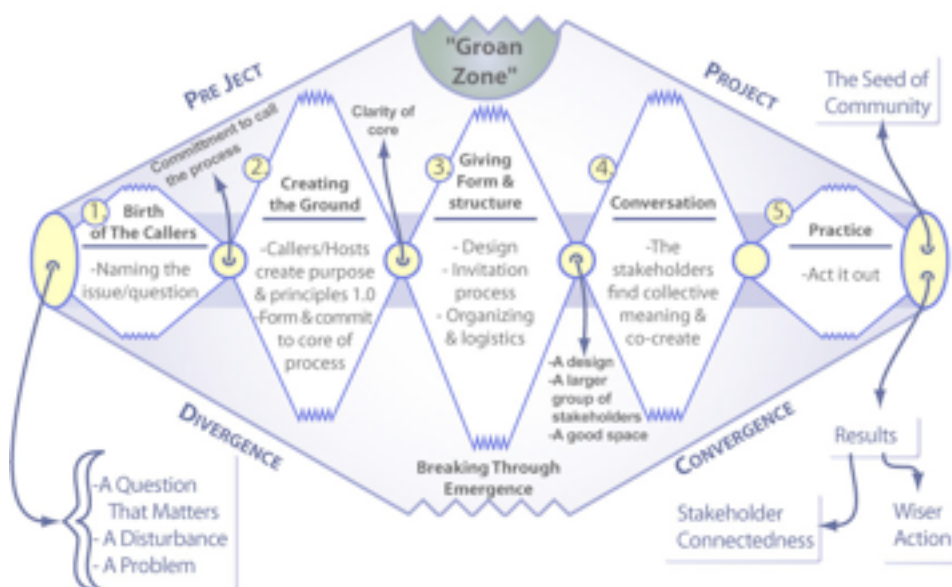
In het werk met verschillende, grote initiatieven zagen vele hosts hun werk als een opeenvolging van verschillende 'ademhalingen', opeenvolgingen van divergentie en convergentie. Ze zijn bekend geworden als de Vijf Ademhalingen. Door te blijven reflecteren op het werk dat we doen, zal dit patroon zeker nog meer helderheid verwerven in de komende maanden en jaren...

Wanneer we kijken naar de tekening, kunnen we zien dat de diamant de basis vormt voor het hele project. Daarbinnen zijn vijf diamanten die aan elkaar gelinkt zijn, waarbij de ene naar de andere leidt. Deze vijf diamanten vertegenwoordigen de vijf belangrijke stadia in het ontwerpen van een project. In de praktijk voelen ze aan als ademhalingen, de ene naar de andere leidend.

1. Geboorte van de 'callers' – De eerste ademhaling is de geboorte van de callers. Wanneer een persoon of groep de inspiratie heeft om een project te creëren, gebeurt de eerste ademhaling. De initiatiefnemers komen samen en beslissen of ze voortgaan. Als er een behoefte is om voort te gaan, vormen ze vaak een kernteam voor het project en houden zij de intentie vast doorheen het hele project.

2. De basis creëren – Als het project voortgaat, bestaat het volgende stadium erin de basis te creëren voor de principes, het proces en de mensen. In deze ademhaling kunnen de chaordische stapstenen gebruikt worden om ons te gidsen bij de planning voor de rest van het proces.

5 Breaths of Design



3. Vorm en structuur geven – De derde ademhaling is het actieve ontwerp van

het project, of dat nu een bijeenkomst is of een hele nieuwe organisatie. In deze ademhaling ontwerpt het kernteam wat er nodig is en begint het uitnodigingsproces.

4. Gesprek – Het is pas in de vierde ademhaling dat de stakeholders bijeenkomen en beginnen te werken. Deze ademhaling kan één bijeenkomst zijn of een jarenlang engagement.

5. Praktijk – Naarmate het project tot het leven komt, kan het kernteam beginnen weg te vallen en wordt de erfenis overgelaten aan de gemeenschap. Oprichters gaan weg, nieuwe leiders komen toe en de intentie van het oorspronkelijke project is vervuld. Hieruit kan een heel nieuwe ademhaling beginnen en gaat de cyclus voort.

Organisatieparadigma's



Gedurende millennia hebben mensen vele verschillende manieren ontwikkeld om samen te zijn en zichzelf te organiseren. Een van de vragen die de Art of Hosting gemeenschap zichzelf continu stelt is: "Wat zijn de organisatieconcepten die we samen kunnen ontwikkelen en die echt goed voor ons zijn, èn goed voor het deze tijd?".

Cirkel – Onze oudste organisatievorm. In een cirkel komen mensen op gelijke basis bijeen om een veelheid aan perspectieven bij te dragen aan een gezamenlijk thema. Cirkels zijn krachtig voor reflectie, voor het bouwen van collectief inzicht en voor het maken van beslissingen. Opdat cirkels kunnen werken, hebben mensen gelijke toegang nodig tot informatie, macht en verantwoordelijkheid. Het doel wordt gedeeld door iedereen, is in het midden.

Hiërarchie - de driehoek – De hiërarchie is een andere oude vorm. Wanneer dingen gedaan moeten worden en iemand neemt of heeft meer verantwoordelijkheid dan anderen, is de hiërarchie een efficiënte manier om actie te kanaliseren. In een kleine en dynamische hiërarchie wordt een leider bijgestaan door helpers. De helpers moeten niet dezelfde informatie hebben als de leider om hun werk te kunnen doen. Het doel bevindt zich aan de top van de driehoek bij diegene die de leiding neemt/heeft.

Bureaucratie – Ondanks haar slechte reputatie heeft de bureaucratie het voordeel dat het stabiliteit kan brengen en efficiënt middelen kan verdelen. Bureaucratieën die goed werken zijn als irrigatiesystemen die ervoor zorgen dat alle delen van een organisatie water krijgen en dat de middelen niet te snel wegstromen. Om de stroom te vertragen houden bureaucratieën boekhoudingen bij van beneden tot boven in ruil voor een stroom van middelen van boven naar beneden. Het doel bevindt zich hier ook aan de top. Wanneer deze vorm zinvol wordt gebruikt, is het een briljante adaptatie van de manier waarop energie stroomt in een natuurlijk systeem.

Netwerk – Netwerken worden gevormd door actoren die er actief voor kiezen om relaties met anderen aan te gaan. Actoren zijn autonoom en de partners gaan alleen maar een relatie aan als het wederzijds voordeel oplevert. Netwerken zijn goed voor relaties, innovatie en om ongelooflijk snel iets te organiseren. In de natuur is het netwerk de voornaamste vorm van duurzaamheid. In toenemende mate worden menselijke netwerken de belangrijkste vorm om de planeet te organiseren, vooral via het Internet. Netwerken bloeien wanneer er gedeeld wordt en er wederkerigheid is. 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 vlug uit mekaar.

Het vijfde paradigma

Wat kan het volgende paradigma zijn, in menselijke systemen?

Hoe integreren we deze vier systemen 'voorbij de genetwerkte wereld'?

We beseffen dat we het beste van alle werelden nodig hebben. Kunst is om te beseffen wanneer welk model ons doel het beste dient.

In het centrum is altijd onze missie, ons doel. Typisch zal een kernteam bijeenkomen in een cirkel rond een doelstelling, die is gebaseerd op het lenigen van een behoefte die gevoeld wordt in de context van ons leven. Terwijl we rond het kerndoel bijeen komen, beginnen we relaties te vormen met anderen in de cirkel die, wanneer we de verbindingen in kaart brengen, een netwerk beginnen te vormen. Maar terwijl deze relaties ons kunnen helpen met ons individuele werk, laten zij niet noodzakelijk toe om onze gedeelde missie in de wereld te zetten. De eerste stap zou kunnen zijn om acties te ontwikkelen om het kernteam in stand te houden. Zo nemen individuele leden verantwoordelijkheid voor verschillende aspecten – zoals het organiseren van vergaderingen of het vinden van fondsen – andere leden hebben een ondersteunende rol en dit leidt tot de vorming van driehoeken. Deze driehoeken zullen gedictieerd worden door de centrale missie. Een hiërarchie vormt zich in respons op een centrale doelstelling– niet iemands ego!

Eénmaal dat het kernteam stevig is, is de volgende stap meestal om de conversatie te openen met de bredere gemeenschap die betrokken is bij het doel in het midden van onze cirkel. Een driehoek vanuit het kernteam kan dan samenkomen om een wijdere bijeenkomst te organiseren, die dan mogelijks supporters worden van het grotere project. De binnencirkel reikt uit naar de volgende, die op zijn beurt weer verder reikt. Zo worden concentrische cirkels gecreëerd die uiteindelijk de maatschappij zelf beïnvloeden. Alle cirkels verbonden met anderen door de driehoeken die de actie voeren en allen gedragen door het kerndoel.

Dit patroon van kerndoel, cirkels, driehoeken en netwerken herhaalt zich keer op keer. We hebben ook beseft dat als het kernteam uitreikt naar de gemeenschap het kerndoel wordt aangepast en bijgestuurd door dit wijdere perspectief, om zo dienstbaar te zijn aan het volgende niveau van schaal en actie.

Het is belangrijk om te beseffen dat wat hier beschreven is geen bedacht model is, maar de beschrijving van een patroon dat we op verschillende plaatsen zagen ontstaan – natuurlijk en spontaan – eens we in steeds grotere en complexere systemen ons hosting werk deden.

De chaordische stapstenen



Wanneer er een oproep is en we de nood begrepen hebben om te werken in het chaordische veld helpt het om een instrument te hebben om ons gezamenlijk werk te plannen. Jarenlang hebben velen van ons gewerkt met duidelijke strategische stappen die waardevol zijn als samen het chaordisch pad bewandelen. We noemen deze de chaordische stapstenen.

Deze stappen laten ons toe om processen te creëren die zijn geworteld in reële behoeftes. Ze

kunnen gebruikt worden als een planningsinstrument en om te helpen begrijpen wat je aan het ontdekken bent over een organisatie, gemeenschap of initiatief. Ze zijn allemaal afhankelijk van elkaar, hoewel het gebruikelijk is om te beginnen met de behoefte.

De behoefte

Wat is de behoefte, de nood die er leeft in de samenleving waarop we willen inspelen? Welke uitdagingen en opportuniteiten zien we voor ons?

Het doel

Uit de behoefte vloeit ons doel, onze missie. Als we ons hoogste potentieel zouden kunnen realiseren, wat is er dan mogelijk? Welk doel dient de behoefte het best? Wat kan ons initiatief teweegbrengen? Wat is het volgende niveau voor ons initiatief?

De principes

Samenwerkingsprincipes dienen eenvoudig, gedeeld en goed begrepen te zijn. En blijven geen dode letter! Het zijn statements van hoe we afspreken om met elkaar om te gaan zodat we op lange termijn duurzame relaties kunnen opbouwen. Welke zijn de principes waarop we ons lerend netwerk willen baseren?

De deelnemers

Eens we de behoefte en het doel duidelijk hebben en we afspraken hebben gemaakt over de principes van samenwerking, kunnen we de mensen en organisaties in kaart brengen die belangrijk zijn voor ons initiatief. Wie is er al? Wie is er nog niet en hoe betrekken we ze? Wie is geïnteresseerd in onze resultaten?

Het concept

Naarmate we een steeds concreter idee hebben van wat onze structuren gaan zijn, exploreren we mogelijke concepten. Het concept geeft vorm aan de verschillende structuren waarin we ons initiatief gieten. Welke vormen kiezen we voor ons initiatief? Wat is het diepere patroon van ons werk en welke organisatievormen passen daarbij? Hoe kunnen we onze principes het best activeren?

Beperkende overtuigingen

Veel van wat we doen, is gebaseerd op onbewuste gedragsmodellen. Wanneer we onze missie nastreven, kunnen die patronen ons helpen, maar ook beperken. We kunnen niets nieuws in de wereld zetten met oude modellen en manieren van aanpakken. Hoe veronderstellen we dat organisaties functioneren en hoe kan dat anders? Zo kunnen we elkaar helpen om op een nieuwe en krachtige manier samen te werken en om de angst van het onbekende te overwinnen. Wat spreekt ons aan, maar waar hebben we tegelijkertijd schrik van als het gaat over nieuwe vormen van samenwerking?

De structuur

Eens het concept gekozen is, is het tijd de structuur te creëren die onze middelen (tijd, geld, energie, commitment en aandacht) moet kanaliseren. Hoe ondersteunen we de aspiraties van de groep? Wat is de lichtst denkbare structuur die onze missie ten dienste staat? Welke rol zal het kernteam spelen?

De actie

Binnen de structuren die we bouwen is de actie uiteraard belangrijk. De uitdaging bestaat erin om met elkaar om te gaan in dezelfde lijn als de concepten waar we ons op gebaseerd hebben. Wat hebben we nodig om onze gezamenlijke acties in stand te houden? Hoe maken we gebruik van onze relaties en ondersteunen we wat eruit voort spruit? Hoe verduurzamen en voeden we onze relaties en collectieve aspiraties? Welke engagementen willen we nemen om bij te dragen tot het succes van ons initiatief?

Dee Hock, Birth of the Chaordic Age, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Boeken en Websites

Websites en video's

www.artofhosting.org (co-created by many art of hosting stewards)

www.evolutionarynexus.org (An online conversation and knowledge space, with a separate Art of Hosting section – links with video's)

www.chriscorrigan.com

www.tennesonwoolf.com

www.peerspirit.com

www.berkana.org

Hosting

Baldwin, Christina. *Calling the Circle: The first and future culture*

Brown, Juanita and Isaacs, David, et. al. *The World Café: Shaping our Future through conversations that matter*

Herman, Michael and Corrigan, Chris (eds.) *Open Space Technology: A User's NON-Guide*

Holman, Peggy, Cady, Steve and Devane, Tom (eds). *The Change Handbook: Large group methods for shaping the future.*

Isaacs, William. *Dialogue and the art of thinking together.*

Kaner, Sam et. al. *The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*

Owen, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*

Owen, Harrison. *Expanding our Now: The story of Open Space Technology*

Whitney, Dianna and Trosten-Bloom, A. *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change*

Organisatie en gemeenschap

Atlee, Tom. *The Tao of Democracy*

Cziksentmihaly, M. *Flow.*

Cziksentmihaly, M. *Good Business*

Frost, Peter. *Toxic emotions at work*

Herman, Michael. *The inviting organization emerges*

Kahane, Adam. *Solving Tough Problems*

Jaworski, J. *Synchronicity*

Scharmer, Otto. *Theory U*

Senge, Peter. *The Fifth Discipline*

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski J., Flowers BS. *Presence*

Sutherland, Jessie *Worldview skills: transforming conflict from the inside out*

Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science*

Wheatley, Margaret *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*

Manieren van zien, doen en weten

Arrien, Angeles. *The Four Fold Way*

Atleo, Richard (Umeek). *Tsawalk: A Nuu-Chah-Nulth Worldview*

Beck, Don and Cowan, Chris. *Spiral Dynamics*

Capra, Fritjof. *The Web of Life*

Chodron, Pema. *The places that scare you*

Johnson, Basil. *Ojibway Ceremonies*

Katie, Byron. *Loving what is.*

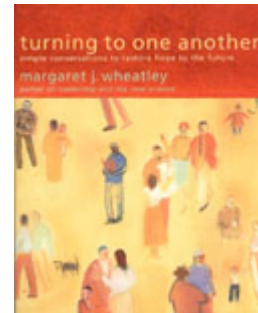
Lao Tzu. *Tao te Ching*

Macy, Joanna and Brown, Molly. *Coming Back to Life: Practices to Reconnect Our Lives, Our World*

Wilber, Ken. *Sex, ecology and spirituality*

Wilber, Ken. *A theory of everything*

Margaret Wheatley



There is no greater power than a community discovering what it cares about.

Ask “What’s possible?” not “What’s wrong?” Keep asking.

*Notice what you care about.
Assume that many others share your dreams.*

Be brave enough to start a conversation that matters.

*Talk to people you know.
Talk to people you don’t know.
Talk to people you never talk to.*

*Be intrigued by the differences you hear.
Expect to be surprised.
Treasure curiosity more than certainty.*

*Invite in everybody who cares to work on what’s possible.
Acknowledge that everyone is an expert in something.
Know that creative solutions come from new connections.*

*Remember, you don’t fear people who’s story you know.
Real listening always brings people closer together.*

Trust that meaningful conversations change your world.

Rely on human goodness. Stay together.