

# Krachtlijnen voor horizontaal en veerkrachtig organiseren

*Ria Baeck en An Baert*

*Gaat bij jullie de omslag van waar je voor staat hand in hand met een omslag in hoe je met elkaar samenwerkt? Er ontstaan meer en meer burgerinitiatieven, zelforganisatie wordt hoe langer hoe meer naar voor geschoven, meer ondernemingen willen engagement van onderuit laten komen, mensen willen solidair zijn met elkaar, slaan de handen in elkaar en richten coöperaties op... Maar wie heeft de capaciteiten ontwikkeld en de methodieken geleerd om die kracht van onderuit optimaal te benutten? We zijn gepokt en gemazeld in het oude organiseren. Hoe organiseren we onze initiatieven horizontaal en veerkrachtig, zodat alle deelnemers enthousiast taken opnemen en ook volgende stappen op zich nemen?*

## *Klassieke manieren die het initiatief smoren*

Wie kent niet de overlegstructuren die ontstaan – omdat het toch een goed idee is om binnen een sector of een regio overleg te hebben – en dan al te vaak verworden tot een praatbarak of een gevecht om het hoogste woord? Weten we eigenlijk wat de werkelijke doelstelling is van het overleg, wat het precies is dat we samen willen bereiken? Of is het enige doel informatie uitwisselen? En wie neemt de beslissingen daarover?

Wie is ooit gevraagd om in een Raad van Bestuur of stuurgroep te zetelen, om dan terecht te komen in een vaag overleg waarin het onduidelijk is wie de eigenlijke beslissingen neemt en waarin constant de onderhuidse strijd voelbaar is tussen de operationele mensen die de documenten voorbereiden en de gevraagde bestuursleden?

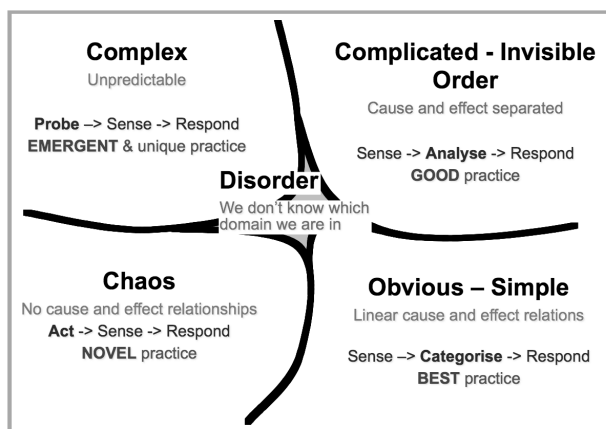
Wie is actief in een plaatselijk burgerinitiatief, ontstaan uit een groep gemotiveerde mensen, dat goed loopt en groeit, en dan zijn werking moet aanpassen en zich moet wringen in bestaande juridische structuren met een voorzitter, Raad van Bestuur – moet dat echt met hoofdletters? – en een algemene vergadering; en dan blijkt dat mensen zich ineens anders gaan gedragen en het bubbelend initiatief van onderuit langzaam verpietert en wegsijpelt? Voorbeelden vinden we met tonnen! Met z'n allen vervallen we in de klassieke manieren van organiseren en vergaderen omdat dat de enige manier is die we kennen. Er is soms weinig besef dat de omslag die we willen maken – en waar al die initiatieven zich voor inzetten – best ook samengaat met een omslag van HOE we samenwerken. Meestal zijn het de jongere mensen – maar lang niet alleen zij! – die afkerig zijn van onze klassieke manieren van samenkomen: 'We gaan niet beginnen met vergaderingen waarbij iedereen in slaapt valt, want dan ben ik direct weg!' Anderzijds horen we ook: 'Wij vinden geen vrijwilligers...' Het water lijkt diep tussen de bekende, afgelijnde, niet-enthousiasmerende hokjes en de globale-lokale droom waaraan we willen bijdragen.

## De droom en de doelstelling aan het stuur

Hoe kunnen we vergaderen en organiseren waarbij we ons laten leiden door de droom en de doelstellingen zelf, en niet door de klassieke vergadercultuur en dito organisatiestructuren? In dit artikel lichten wij enkele methodieken toe die afkomstig zijn uit het globale netwerk *Art of Hosting Conversations that Matter*. Eén van de kernconcepten in deze aanpak is: *'Purpose is the invisible leader'*. De doelstelling van wat we willen bereiken, leidt en fungeert continu als leidraad bij het nemen van beslissingen. Dat betekent ook dat taken verdelen en verschillende rollen opnemen (ten dienste van de doelstellingen) voorrang krijgen op hiërarchische posities en functieomschrijvingen. Wij, de auteurs van dit artikel, laten ons ook in ons professionele leven leiden door dit principe: doe alleen wat in lijn ligt met je persoonlijke doelstellingen en waartoe je je bijgevolg uitgenodigd of aangetrokken voelt. De rollen die we opnemen in onze coöperatie zijn bepaald volgens onze sterktes, talenten, goesting en volgens de nieuwe capaciteiten die we willen ontwikkelen.

## Complex is anders dan ingewikkeld

Vooraleer we in de praktische methodieken duiken, willen we eerst even wijzen op het wereldbeeld, de manier van denken of het paradigma dat schuilgaat onder de genoemde problemen en lastige situaties. Al onze nobele doelstellingen – de lokale economie stimuleren, biologische land- en tuinbouw verspreiden, hernieuwbare energie opwekken en zuinig gebruiken, productkringlopen installeren, repaircafés inrichten, weggeefkasten en -markten organiseren, de plaatselijke natuur beschermen, burens bij elkaar brengen, enzovoort – zijn absoluut geen simpele dingen! Het heeft altijd met mensen te maken, en met héél veel andere factoren, zodat het nooit te voorspellen valt hoe de dingen zullen lopen. Met andere woorden: het zijn altijd *complexe* situaties. En complex is anders dan *ingewikkeld*. Want als het ingewikkeld was – mooi Nederlands woord trouwens! – dan kon je het gewoon af-wikkelen, er een analyse op loslaten, er enkele experts bijzetten en de onderliggende structuur werd duidelijk. Niet zo in complexe situaties! Daar zit gewoon geen geordende structuur in of onder! Er zijn te veel onderlinge verbanden die elkaar constant over en weer beïnvloeden, zodat het onmogelijk is om op voorhand voorspellingen te doen. Alleen achteraf kunnen we soms nagaan hoe de ene factor waarschijnlijk de andere heeft losgemaakt, waardoor weer iets anders beter is beginnen rollen.



### *Het leven is niet in een simpele structuur te vangen*

Zet daar onze aangeleerde voorkeur naast om organisaties, verenigingen, bedrijven, nieuwe initiatieven in uniforme regels en hokjes te willen vangen... Wat we dan proberen is een *complexe* situatie te behandelen alsof ze gewoon maar *ingewikkeld* was en bovendien willen we er *eenvoudige*, simpele structuren op toepassen. Het gevolg is dat de levende energie en passie van onze initiatiefgroep niet wordt ondersteund, laat staan aangemoedigd, en dus langzaam wegdeemstert. Om te vermijden dat dit gebeurt, dienen we een nieuwe capaciteit te ontwikkelen: we moeten ons gepaste methodieken en organisatievormen eigen maken die complexiteit toelaten én daar dan het beste uit naar voor halen.

Dit mentaal begrijpen is één zaak, maar het toepassen en je eigen maken is een ander paar mouwen. Het vergt oefening, constante oefening om in complexe situaties gepast te handelen: je probeert dingen uit (begin klein!), observeer dan wat de effecten ervan zijn en pas je aanpak aan aan wat je daaruit hebt geleerd. Zo leer je openstaan voor wat zich nu aandient, mogelijks iets anders dan vorig seizoen of vorig jaar. Het vergt aandacht en oefening om niet te vervallen in denken, spreken of handelen vanuit *goede* of *beste praktijken*, maar telkens weer de huidige praktijk af te stemmen op wat nu is.

### *Moet macht schaars zijn of mag ze overvloedig zijn?*

Een andere *nieuwe spier* die we dienen te trainen, is het anders kijken naar en omgaan met macht. Ook dit nieuwe gedrag begint bij een doorbraak in ons denken. Hoe kijken we naar macht? Wie mag de macht hebben in onze organisaties? De macht om te beslissen, om voor iets te kiezen, om iets al dan niet te doen of te laten doen? In het paradigma waar *bevel en controle* regeren – dit hoort bij *ingewikkelde* situaties – is macht schaars en behoort ze alleen toe aan de top, of aan de initiatiefnemers. Initiatieven van onderuit die groter worden én duurzaam willen zijn, geven de macht vrij aan een grotere groep deelnemers. Ze gaan door een onzichtbare muur, die zelden of nooit wordt vernoemd en die staat tussen de polen ‘macht is schaars’ en ‘macht is overvloedig’.

Wie vanuit een baas-medewerker-relatie beslissingsmacht heeft over anderen, verwacht niet echt initiatief. Integendeel, creatieve en vernieuwende ideeën van onderuit botsen op *weerstand* of *onbegrip*. Wie als vertegenwoordiger optreedt voor anderen verwacht vooral bereidwilligheid om te luisteren naar voorstellen die hij/zij geformuleerd heeft en in ruil daarvoor wil hij/zij wel naar eventuele bezorgdheden luisteren die zouden kunnen meegenomen worden in de voorstellen.

Wie door deze zogenaamde muur gaat, distribueert de macht en het initiatief. Iedereen kan deelnemen aan collectieve beslissingen en ieder neemt zelf de beslissingen voor taken en rollen waarvoor men verantwoordelijkheid heeft genomen. Macht *over* en macht *voor* worden dan vervangen door macht *met*, en door *generatieve* macht. Een duo dat samenwerkt vanuit macht

met elkaar, vermeerdert zijn impact doordat één plus één drie wordt. Een team waarin een initiatiefnemer een voorzet doet en dan de bijdragen, vragen en opbouwende

***Initiatieven van onderuit die groter worden én duurzaam willen zijn, geven de macht vrij aan een grotere groep deelnemers. Ze gaan door een onzichtbare muur, die zelden of nooit wordt vernoemd en die staat tussen de polen ‘macht is schaars’ en ‘macht is overvloedig’.***

voorstellen van de anderen verwerkt in het uiteindelijke voorstel, ervaart de kracht van macht die groter en sterker wordt door haar te delen. Voorbij de muur is niemand zuinig op macht en initiatief en mogen ze er in overvloed zijn en zichzelf vermenigvuldigen.

### *Een vergadering leiden of faciliteren is iets anders dan ze hosten*

Laat ons met de deur in huis vallen: kan jij beschrijven wat je allemaal doet en waarmee je allemaal rekening houdt als je mensen uitnodigt voor een feestje? Denk aan hoe het al lang op voorhand begint met tal van grote en kleine beslissingen en met vele onzichtbare handelingen, om het te laten eindigen op de grote dag zelf met een waslijst aan aandachtspunten. In het Engels vatten ze alles samen in één enkel woord: *hosting*. Maar *host* (gastheer of gastvrouw) kan je ook zijn van gesprekken, en zelfs van leerprocessen. Daarmee bedoelen we iets anders – en méér – dan louter de vergadering leiden of ervoor zorg dragen dat iedereen iets leert.

Als we een poging doen om *Art of Hosting Conversations that Matter* te vertalen, dan komt dit er het dichtste bij: de kunst van het bijeenbrengen, dragen en begeleiden van gesprekken die er werkelijk toe doen. Deze hostingpraktijk bevat alle eigenschappen die een goede gastvrouw of gastheer bezit, én nog veel meer dan dat. Soms wordt deze methodologie ook *de kunst van participierend leiderschap* genoemd. Omdat we, net als op een geslaagd feestje, willen dat iedereen kan meedoen en zich veilig en oké voelt.

### *Hosten is... het kader scheppen voor passie en verantwoordelijkheid*

Maar in gesprekken die er werkelijk toe doen, die iets wezenlijks aanraken bij mensen en die gaan over iets waar ze om geven, is er meer in het spel. Als je leert gesprekken te hosten, leer je zorgen dat er echt geluisterd wordt naar elkaar, dat er een dialoog ontstaat waaruit vernieuwende ideeën en oplossingen tevoorschijn komen waardoor elke deelnemer zich innerlijk verrijkt voelt. Maar je leert vooral om ervoor te zorgen dat er samen geleerd wordt, niet ieder apart, maar samen, collectief: het geheel van een organisatie, een buurt, een school of een bedrijf. Op die manier kan het geleerde ook meteen omgezet worden in daden.

‘Wat zou deze buurt, school, afdeling... nog méér kunnen zijn?’ is een vraag die de geesten wakker maakt, die nieuwe perspectieven opent, die aanmoedigt om buiten de lijntjes te kleuren en te denken. Dat is het proces dat we willen *hosten*: het proces waarin mensen zelf ontdekken dat ze over voldoende kennis en passie beschikken om mee het nieuwe te ontwikkelen én waar te maken. De leider of begeleider is dan niet meer een expert die kennis aanbrengt, maar een *host*, een drager en ontwerper van gemeenschappelijke leerprocessen. Zij of hij mengt zich niet in de inhoud, maar schept de voorwaarden en het kader zodat mensen hun eigen passie kunnen volgen en hun eigen verantwoordelijkheid opnemen. De *host* verdwijnt op de achtergrond, maar houdt tegelijk het geheel in de gaten en staat totaal ten dienste van het gezamenlijke leerproces. De kunst van het *hosten* vraagt een groot engagement en gaat dus een flinke stap verder dan louter procesbegeleiding. Van de *host* vergt dit een diepgaand vertrouwen dat mensen wel degelijk willen en kunnen bijdragen aan wat hen samen aanbelangt. Als we mensen de ruimte bieden om zelf te beslissen, hoeven zij niet van buitenaf gemotiveerd te worden, dat zijn ze al van binnenuit. Precies zoals kinderen van nature nieuwsgierig zijn en willen ontdekken en leren.

### *Nieuwe methodieken en praktische manieren om hosting aan te pakken*

En dan nu een aantal innoverende manieren op een rijtje van HOE je dan met elkaar kunt samenwerken wanneer het doel en de droom aan het stuur zitten, wanneer je met complexe situaties te maken hebt en inspeelt op de effecten die je met je experimenten bereikt, wanneer je macht en initiatief distribueert en toelaat dat ze zich vermenigvuldigen, wanneer je passie en verantwoordelijkheid host...

### *Organische manieren van werken en vergaderen*

- Manieren van werken die het leven volgen en ten dienste staan van de creativiteit in wat je samen onderneemt, zorgen ervoor dat het leven zich niet moet laten kortwieken. Volg daarom de aanwezige energie bij het verdelen van de taken: stimuleer *pull of trekkracht* – ik maak zelf de keuze wat ik op mij neem, en bouw *push of duwkracht* af – ik krijg op mijn nek wat ik moet doen.
- Deel je gesprekken of plenaire vergaderingen op in kleinere groepen zodat de collectieve intelligentie aan bod kan komen. Niet iedereen hoeft tegelijk aan hetzelfde te werken. Dat leidt tot verveling en desinteresse. Hou wel in de gaten dat je elkaar voldoende informeert, aan het begin, tijdens het werkproces en aan het eind, zodat op die momenten aanvullende bijdragen uit de grotere groep mogelijk zijn of zodat zelfs verschuivingen in de groepjes tot de mogelijkheden behoren. In een vergadering van acht personen kunnen je al volgens het *Open Space*<sup>1</sup>-principe werken en uiteen vallen in drie of vier groepjes die elk doordenken over een bepaald agendapunt. Na de afgesproken tijd – 20 minuten bijvoorbeeld – kom je weer samen en brengt elk groepje de opbrengst van hun gesprek in de volledige vergadering. Effect: iedereen is geboeid bezig geweest met het onderwerp van de eigen keuze én iedereen kijkt ernaar uit om de resultaten van de andere gesprekken te beluisteren en erop aan te vullen.
- Laat structuren los die niet meer werken, ook dat is een manier van omgaan met feedback die je krijgt van de organisatie of het initiatief waarin je actief bent. Als iets niet meer werkt, probeer dan iets anders. In de vzw Gitannekesfoor vormen ze sinds enkele jaren voor elk volgend festival een nieuwe kerngroep om de dingen op te pakken. Het festival is gegroeid vanuit plezier en ambiance en werd groter en groter... Er drong zich een duidelijkere structuur op doorheen het jaar om vernieuwende projecten in het geheel te kunnen inbedden. De

meesten van deze jonge mensen willen zich niet voor jaren binden, daarvoor gebeurt er te veel in hun leven. Engagement voor één of enkele jaren bleek wel haalbaar.

- Experimenteer met online vergaderingen, via tools zoals skype of zoom, ook al bel je allemaal in vanuit Vlaanderen. Want wie zich niet fysiek hoeft te verplaatsen, heeft meer tijd en energie om andere nuttige dingen te doen. Daardoor is iedereen dankbaar dat je elkaar de kans biedt om niet alleen tijd, maar ook kilometers te

***Vanuit het sociocratisch denken is er een variante ontstaan op het streven naar consensus (d.i. iedereen moet het eens zijn), namelijk beslissingen nemen met consent. Het betekent dat een beslissing wordt genomen op voorwaarde dat niemand nog een geldig bezwaar heeft.***

---

besparen. Wat weer resulteert in meer motivatie om efficiënt te vergaderen. Wist je trouwens dat je ook tijdens online vergaderingen uiteen kunt gaan in breakout-sessies zoals we ze hierboven net beschreven hebben?

### *Efficiënt beslissingen nemen*

- Collectief beslissen wil niet zeggen dat iedereen over alles moet beslissen en evenmin dat iedereen bij het hele proces continu aanwezig moet zijn. Net zoals bij het uiteenvallen in subgroepjes tijdens een vergadering, kunnen ook thema's die tot de werking of strategie van jullie onderneming of initiatief behoren door verschillende werkgroepjes uitgewerkt worden. Zij volgen dan een vergelijkbaar proces als de kleine groepjes van een vergadering: ze werken voorstellen uit, presenteren die aan de hele groep, nemen de feedback mee en werken verder.
- In verschillende bedrijven wordt gewerkt met het *adviesproces*. Iedereen mag zelf beslissingen nemen over zaken die hij of zij wil veranderen. Voorwaarde is wel dat er vooraf advies ingewonnen wordt bij diegenen die te maken zullen krijgen met de verandering en ook bij experts die kennis van zaken hebben over de kwestie. Na consideratie van die adviezen kan dan een beslissing genomen worden. Dit blijkt zelfs te werken in vrij grote bedrijven!
- Vanuit het sociocratisch denken is er een variëteit ontstaan op het streven naar *consensus* (d.i. iedereen moet het eens zijn), namelijk beslissingen nemen met *consent*. Het betekent dat een beslissing wordt genomen op voorwaarde dat niemand nog een geldig bezwaar heeft. Een bezwaar is dan ook niet zomaar een gevoel ('voor mij voelt dat niet goed') of is ook geen opmerking, maar is een gegronde reden waarom de beslissing die voorligt niet ten dienste van het geheel is, of ze zelfs het geheel zou tegenwerken of schade berokkenen. In deze logica hoort ook het volgende adagio thuis: *Good enough for now, safe enough to try*. Met de kennis die we nu hebben, is het veilig genoeg om het te proberen. En als blijkt dat iets toch niet werkt, of onvoorziene neveneffecten heeft, dan nemen we gewoon een nieuwe beslissing! Een verdere beschrijving van hoe je beslissingen met *consent* neemt, vind je in de blog van Percolab<sup>2</sup>

### *Collectief verslag nemen*

- 'Wie maakt het verslag vandaag?' en als bij toverslag kijkt iedereen naar de tafel... terwijl verschillende aanwezigen een laptop ter beschikking hebben. Als je ook nog een internetverbinding hebt, is het uiterst eenvoudig om gezamenlijk een verslag te maken. In google docs of in dropbox online kun je simultaan vanaf verschillende computers hetzelfde bestand bewerken. Als ik spreek, tikt een collega in. Als anderen spreken, ben ik één van de twee, drie of vier verslaggevers. Doordat je tegelijk met een aantal mensen aan het verslag werkt, krijg je bovendien ook een betere weergave van het geheel als eindresultaat. Een bijkomend voordeel is dat het verslag ook klaar is op het moment dat de vergadering uiteengaait. En nog een uitsmijter: als je online vergadert, werkt dit ook!

- Maak jullie gesprek visueel, vooral als het eerder een gezamenlijk onderzoek is rond een nieuwe vraag of een nieuw idee. Leg een groot blad (de grootte van een flipchart) en een handvol stiften op de tafel – pas eventueel de grootte van de tafel aan de groepsgrootte aan, zodat je knus dicht bij elkaar zit en dat iedereen makkelijk bij de stiften en het papier kan – en nodig iedereen uit om te noteren en te schetsen. Woorden, tekeningen, symbolen, alles kan: alles wat helpt om iets nieuws dat in gang wordt gezet te conceptualiseren. Pas als het operationeel wordt, als je afspraken begint te maken en het over concrete dingen hebt, is het nuttiger om (weer) over te stappen naar de hierboven beschreven collectieve verslaggeving.

### *Wissel nieuwe manieren van werken uit!*

- Wereldwijd ontstaan momenteel heel veel nieuwe manieren van werken die uitgetest worden, gedeeld worden via het internet en zich dan snel verspreiden als ze ergens een gevoelige snaar raken. Wij zijn met velen, over de hele wereld, aan het experimenteren en uitvinden. Dat past helemaal in het plaatje van omgaan met complexiteit en het nieuwe samenwerken. De rode draad daarbij is dat we uitwisselen hoe we werken, zodat anderen ervan kunnen leren of er iets aan kunnen toevoegen, waardoor we zelf een verrijkte praktijk terugkrijgen.
- De link naar de *commons* – het gemene goed – en naar *open source* kennisontwikkeling ligt voor de hand. Nieuwe manieren van samenwerken, overleggen, beslissingen nemen en besturen – die allemaal onze systemen levend houden! - moeten in onze toekomstige algemene kennis terecht komen en ieder van ons kan daaraan bijdragen.
- Vanuit de IT-wereld wordt zelfs geponeerd: ‘Als je je documentatie niet publiceert, is het niet open source’. Vele nieuwe bedrijven publiceren blogs over de experimenten die ze opzetten rond open salarissen, nieuwe vormen van mensen aantrekken, open boekhouding, ... en hebben ondertussen een online handboek. Zo geef je iets terug aan de gemeenschap en heb je impact doordat je inspireert. Voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn onder meer Enspiral en Percolab.
- Een ander voorbeeld van open source kennisdeling, is wat de wereldwijde Art of Hosting-gemeenschap doet. Al het materiaal is gewoon online te vinden op de artofhosting-ning-site<sup>3</sup>: artikels over de gebruikte methodieken, video's over onderliggende modellen, werkboeken, een literatuurlijst, blogs, onderzoekspapers, groepsgesprekken, enzovoort.
- Je kan ook fysieke gelegenheden opzoeken om je te laten inspireren op broedplekken zoals De Stuyverij<sup>4</sup> in Kortrijk, Broedwerk<sup>5</sup> in Antwerpen of de seizoensbijeenkomsten van het Spotted Zebras<sup>6</sup> netwerk. Als je echt dieper wil duiken in hoe anders werken en organiseren, kun je je inschrijven voor een driedaagse basistraining Art of Hosting<sup>7</sup>. In november 2018 is de volgende.



**Verder: uitproberen! en eruit leren**

Het is een hele klus om ons allereerst bewust te worden van ingesleten cultuurpatronen – want dat zijn onze vergader- en organisatiegewoontes – en ze dan te veranderen. In dit artikel hebben wij enkele voorbeelden beschreven die voor ons werken en die ons levendig houden in het organisatorische leven. Uiteraard valt er meer te leren! Maar onze bedoeling was en is vooral om iedereen uit te nodigen om nieuwe manieren van werken uit te proberen: als de suggesties goed werken en je deelt je ervaringen, dan kan ons zoveel vergaderleed bespaard blijven en... blijven onze initiatieven hun passie behouden.

**Bio**

Ria Baeck (1955) is coach, mentor en procesbegeleider, van individuen, organisaties en wijdere systemen. Ze bracht *Art of Hosting* naar België in 2006 en is steward in het globale netwerk. Haar aandacht gaat altijd naar: 'Wat is er nog meer mogelijk?'

An Baert (1967) is organisatiecoach. Ze ontwerpt en begeleidt individuele, team- en organisatiebrede verandertrajecten. Om haar multipartijdige alertheid en focus op de toekomst scherp te houden, werkt ze voor en samen met medewerkers uit alle geledingen van de klassieke en nieuwe organisatiestructuren. Ze is tevens auteur van het managementboek *Van binnenuit, Vijf stappen naar versnelde en duurzame groei*.

**Eindnoten**

1. Voor toelichting over de basisvorm van Open Space, zie [http://www.openspaceworld.com/users\\_guide.htm](http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm)
2. <https://medium.com/percolab-droplets/generative-decision-making-process-cf0b131c5ac4>
3. <http://artofhosting.ning.com>
4. <https://www.destuyverij.be>
5. <https://www.broedwerk.be>
6. <http://www.spottedzebras.be>
7. <http://www.artofhosting.be>

**Literatuur**

Reisgezel van Art of Hosting trainingen:  
<http://www.artofhosting.be/practisch/reisgezel/>