Achter de schermen van een conferentie

Creëren van een krachtig speelveld voor het verkennen van complexe kwesties

Tonnie van der Zouwen en Tova Averbuch

Inleiding

Deze bijdrage gaat over zaken waar we het meestal liever niet over hebben. Welke stappen zet je om een internationale conferentie te organiseren met een emergent ontwerp? Wat doe je, als je niet weet wat je moet doen? En wat doen facilitators voor, tijdens en na de conferentie om er ogenschijnlijk kalm en gefocust uit te zien?

We nemen u mee achter de schermen van zo'n conferentie, de COS Conference 2017 'Wise action and uncertainty. What do you do when you don't know what to do.' We delen wat we van plan waren en wat daar uiteindelijk van terechtkwam. We bieden onze persoonlijke reflecties en inzichten, gebaseerd op onze ervaringen als initiatiefnemers, organisatoren en facilitators van deze vijfdaagse internationale bijeenkomst.

We denken dat dit artikel kan bijdragen aan de kennis en het begrip van het creëren van een krachtig (of zelfs 'magisch') speelveld, om met een grote groep mensen tijdens een conferentie verder te komen met complexe kwesties.

COS Conference

Challenging Organisations and Societies (COS) is een internationaal collectief van 'reflective hybrids' ofwel mensen die op de twee benen van theorie en praktijk durven te lopen. De leden willen organisaties en maatschappij met elkaar verbinden, om zo verder te komen met complexe vraagstukken van onze tijd.

Elke anderhalf tot twee jaar organiseert COS een conferentie, als hub voor vernieuwend denken. Zo'n conferentie biedt gelegenheid voor het uitwisselen van innovatief onderzoek, het verkennen van onbekend terrein en het cocreëren van vernieuwende

oplossingen voor organisaties, leefgemeenschappen en netwerken. Van 18-22 oktober 2017 vond de derde COS Conference plaats te Noordwijk aan Zee.

Thema 'wise action and uncertainty'

Als initiatiefnemers van deze conferentie waren we ons er sterk van bewust dat we in een tijd leven waarin het moeilijk is om betekenis te geven aan gebeurtenissen. We hebben te maken met snelle en radicale veranderingen; vaak moeten we handelen vanuit onzekerheid. In ons professionele leven hebben we ervaren dat de positie van 'niet weten wat te doen' geen gemakkelijke ervaring is, maar dat je toch je weg moet zien te vinden.

We ontdekten hierbij parallellen met ons privéleven. Beiden zijn we geboren als kinderen van mensen die niet bepaald ongeschonden uit de Tweede Wereldoorlog kwamen: Tonnie's vader was krijgsgevangene en Tova's ouders waren Poolse Joden die de holocaust overleefden. Als meisjes maakten we bovendien ingrijpende veranderingen mee. Een andere overeenkomst is, dat we als vrouw en moeder allebei op vrij jonge leeftijd onze echtgenoot verloren.

Wat doe je, als je niet weet wat je moet doen?

Als burgers ervaren we op dit moment complexe problemen in de eigen regio, zoals het Israëlisch-Palestijnse conflict en de immigratie van vluchtelingen in Europa. Die kwesties zijn zo complex en chronisch, dat we ons er overweldigd, verward, machteloos en soms wanhopig door voelen.

We zijn ervan overtuigd dat veel mensen met dezelfde gevoelens worstelen, omdat elke plek op de wereld eigen complexe uitdagingen kent. Tegelijkertijd heeft iedereen wel enige relevante ervaring in het omgaan met onzekerheid. Zo kwamen we op het idee om mensen bij elkaar te brengen die geboeid zijn door deze uitdagingen, om zo een nieuw web te weven voor het kunnen omgaan met spanningen en om nieuwe, bruikbare kennis te ontwikkelen voor hoe te zijn en wat te doen op collectief niveau.

Het beeld dat ons voor ogen stond, was het cocreëren van 'eco-corridors'. Tova beschrijft dit in een vraaggesprek dat ze had met Mary Alice Arthur (2017): 'Ik geloof dat we op persoonlijk vlak veel weten over wat te doen. Maar wat gebeurt er als je voor een heel dorp voor veel mensen moet beslissen? Ik denk dat er een gezamenlijke noemer is voor veel zaken in de wereld van nu. Deze conferentie is bedoeld om zoiets als eco-corridors te bieden voor bedreigde diersoorten. Je helpt ze om vrij te kunnen bewegen en verbindingen te maken tussen terreinen, zodat ze niet verdwijnen. We proberen eco-corridors te cocreëren voor mensen vanuit de hele wereld, die tot wijzer handelen willen komen. Voor als ze niet weten wat ze moeten doen. We hopen op een gevarieerd gezelschap mensen bij wie onzekerheid een belangrijke rol speelt in hun werk en leven.'

Voorafgaand aan de conferentie

Codesign voor emergentie

We vergeten weleens dat een baby al lang voordat hij geboren wordt, tot leven komt. Zo ook bij deze conferentie: negen maanden voor de bijeenkomst gingen we reeds experimenteren met het thema. Zo legden we het aan diverse mensen voor. Men voelde zich aangetrokken tot het thema, het bleek te resoneren.

De voorbereiding van de conferentie was zo opgezet dat we zelf voortdurend konden ervaren 'wat te doen, als je niet weet wat je moet doen'. We nodigden iedereen uit die zich aangetrokken voelde tot het thema om het voorbereidingsproces samen met ons vorm te geven. Op deze manier raakten er veel mensen bij betrokken. Deze 'codesign voor emergentie'-modus wilden we voortzetten tijdens de conferentie.

Het uitnodigingsproces: vooraf een web van relaties weven

Tova bracht een belangrijk werkprincipe in (Averbuch, 2015): begin met een initiële cirkel van bijdragers en bouw daarop verder. Bijna iedere deelnemer werd daarom ruim van tevoren persoonlijk uitgenodigd (per telefoon of e-mail). Ons plan was om zeventig tot honderd deelnemers uit te nodigen een actieve bijdrage te leveren. Als eerste nodigden we mensen uit van wie we dachten dat ze graag mee op avontuur wilden in deze ontdekkingsreis. Als hun reactie sterk resoneerde met het thema van de conferentie, boden we de mogelijkheid om hun ervaringen te delen in een 'TED-like talk' van een kwartier of een workshop van anderhalf uur.

Daar kwamen mensen op af die op zoek waren naar mogelijkheden om dit soort kennis te delen en te verspreiden. We werkten daarna continu aan dit web van relaties, door geregeld contact te zoeken met de deelnemers.

Drie maanden na de start van het uitnodigingsproces vormden we een initiële cirkel van twintig bijdragers. Deze mensen vroegen wij mede-uitnodiger te worden, zodat ze in hun netwerk mensen zouden benaderen om actief mee te doen en zich aan te melden. Op deze manier, via een 'netwerk van netwerken', probeerden we de diversiteit aan deelnemers zo groot mogelijk te maken.

Tijdens de conferentie

Hoofdlijnen van het ontwerp

De eerste twee dagen waren vooraf sterk gestructureerd en boden een keur aan bijdragen. Er waren TED-like talks van vijftien minuten voor het delen van kennis en daarnaast workshops in kleine groepen, voor het delen van ervaringen en methoden over het omgaan met situaties waarbij je niet weet wat te doen. Voorts werd in een plenaire sessie gewerkt aan het scheppen van een krachtig speelveld voor emotionele verbinding met het onderwerp en het uitwisselen van ervaringen. Dit gebeurde onder meer met behulp

van 'storytelling', meditatie en een ceremonie verzorgd door een spiritueel leider en sjamaan uit Groenland.

Op de derde en vierde dag kregen de deelnemers meer ruimte om zelf de agenda te bepalen en sessies te organiseren voor cocreatie. Elke deelnemer kon het initiatief nemen om iets te delen, uit te zoeken of uit te werken, en daarmee de leiderschapsrol op zich nemen.

De vijfde dag was optioneel; deze was bestemd voor het eventueel maken van plannen en producten voor vervolg, bedoeld voor mensen die enthousiast waren over een idee en dit verder handen en voeten wilden geven. De invulling van deze dag werd gepland aan het eind van de voorafgaande dag.

Designteambijeenkomsten

Om het idee van een voortschrijdend ontwerp in praktijk te brengen, kwamen we elke avond met het designteam bijeen en nodigden daar ook deelnemers voor uit. Deze bijeenkomsten waren bedoeld om de voorbije dag te evalueren en de agenda voor de volgende dag te bespreken en zo nodig bij te stellen.

Deze mogelijkheid tot meedenken viel in goede aarde. Zeker twintig mensen hebben een of meer designteambijeenkomsten bijgewoond, enkelen kwamen zelfs elke avond. Tijdens de bijeenkomsten kwamen ook cofacilitators naar voren. Toen bleek dat er behoefte was aan meer ruimte voor stilte en beweging, werd bijvoorbeeld een collectieve meditatie ingepland, geleid door een van de deelnemers. Peggy Holman werd cofacilitator voor meerdere onderdelen van de conferentie.

> ***What a simple way to plan together … I think of taking it with me to the army and inviting soldiers to the officers' daily planning meeting. What an effortless method for better decisions and alignment*** *– Een deelnemer, na een designteambijeenkomst*

Emergente resultaten

'Sensemaking' en oogsten zien we als essentiële activiteiten die daarom een plek kregen in elk onderdeel van de conferentie. Deelnemers maakten aantekeningen van hun ervaringen in een persoonlijk logboek en deelden deze inzichten in kleine groepen. De uitkomsten legden ze vast als 'golden nuggets' op kleine goudkleurige post-its, als patronen en beelden op flipovervellen en in tekeningen en elementen op de grote landkaart voor 'wise action and uncertainty'.

Inzichten en conclusies uit de kleine groepen werden plenair gedeeld en genoteerd op grote overzichten aan de muur. De oogst van de conferentie bestond zowel uit tastbare, als niet-tastbare resultaten.

Figuur 1. **Inzichten en patronen weergeven als landschapselementen op een grote kaart.**

Niet-tastbare resultaten

Veel deelnemers vertelden dat ze verrast en ontroerd waren door de snel ontstane intimiteit in de grote groep. Ze voelden een diepe verbondenheid. Het besef dat we allemaal mensen zijn zorgde voor de overbrugging van gebruikelijke tegenstellingen, zoals die van goeden en slechten, vrouwelijk en mannelijk, jong en oud, soldaten en burgers, daders en slachtoffers. De atmosfeer voelde als een plaats van warmte en acceptatie, om vanuit 'niet-weten' de verwarrende en complexe schoonheid te verkennen van wie we als mensen gezamenlijk zijn.

Mensen kwamen in contact met zichzelf, met elkaar en met de gedeelde opgave van de conferentie. Vreemdelingen werden tot bekenden, er ontstonden partnerschappen en vriendschappen, en een netwerk van netwerken vormde zich. Het gevoel van veiligheid en erbij horen werd elke dag sterker. Daardoor werd het makkelijker om ervaringen en emoties te delen, en daarmee collectieve wijsheid tot leven te wekken.

Tastbare resultaten

De inzichten en patronen die kwamen bovendrijven over het onderwerp van de conferentie werden verwerkt in grafische elementen en vervolgens samengebracht op een grote landkaart. We noemden ze 'heuristics'; praktische methoden voor het oplossen van

problemen, voor ontdekken en leren. Die methoden zijn niet per se optimaal, perfect, logisch of rationeel, maar wel goed genoeg om een direct doel te bereiken (Wikipedia, 2017).

We zetten hierna de belangrijkste heuristics die we hebben gevonden voor het omgaan met onzekerheid op een rij, gebundeld naar onderwerp, in het besef dat ze enige overlap vertonen.

— *Accepteer dat 'niet-weten' zowel angstaanjagende als creatieve krachten heeft.* Niet weten wat te doen is een pijnlijk proces. Het brengt negatieve gevoelens met zich mee, zoals frustratie, je verloren voelen, boosheid, haat, verwarring, shock, angst en domheid. Het is een 'O, shit'-moment. Accepteer de negatieve gevoelens en zoek naar de openingen die ze kunnen bieden voor nieuwe mogelijkheden. Je kunt het proces vergelijken met een bevalling: die is bloedig en pijnlijk, maar als het voorbij is heb je een goed gevoel over jezelf, het brengt opluchting. Zie niet-weten als vooruitgang: hoe meer we weten, des te sterker realiseer je je wat je allemaal nog niet weet. Ga oefenen: je kunt golven niet controleren, maar je kunt wel leren erop te surfen.
— *'Niet-weten' is verlies van verbinding.* Niet-weten is verlies van contact met jezelf, anderen en de situatie. Probeer dat contact dus te herstellen. Bedenk daarbij dat we altijd met elkaar verbonden zijn, alleen zijn we ons daar soms niet meer van bewust.
— *Zoek contact met jezelf.* Innerlijk werk is belangrijker dan focussen op externe factoren. Neem je tijd: rust uit, stop en reflecteer, zonder antwoorden te willen forceren. Vertrouw op jezelf en het proces. Vertrouw op je intuïtie. Accepteren en loslaten: pas als je toegeeft dat je het niet weet, sta je ervoor open om hulp te vragen of iets anders te proberen. Je kunt alleen met de stroom meebewegen als je de kant durft los te laten.
— *Zoek contact met anderen.* Vraag om hulp, maak jezelf kwetsbaar. Hoe meer diversiteit je bij elkaar kunt brengen, des te meer innovatie kun je bewerkstelligen. Cocreëer condities om gezamenlijk te kijken wat er aan de hand is, daarover na te denken, plannen te maken en te handelen. Leef je commitment na om samen te blijven, breng in een groep het 'wij-zijn' in praktijk.
— *Zoek contact met de situatie door te experimenteren.* Kleine stappen maken het verschil. Blijf in beweging en maak het pad terwijl je loopt. Speel met onzekerheid, geniet ervan. Heb gepaste hoop, geen blinde hoop. Luister aandachtiger. Welke diepere lagen kunnen we ontdekken? Zoek de makkelijkste weg.

Na afloop van de conferentie

Op de vijfde dag hebben circa twintig deelnemers projecten gestart voor het maken van tastbare producten. Ten eerste een fotoboek met een verslag van alle ervaringen en opbrengsten. Het bevat een gedetailleerde beschrijving van het conferentieontwerp en alle werkvormen, dat als leidraad gebruikt kan worden voor het ontwerpen en uitvoeren van

soortgelijke conferenties (COS, 2018). Ten tweede een special issue van *COS Journal* met artikelen over de conferentie die praktijk en theorie verbinden (Schüller & Wallis, 2018).

Daarnaast zijn er onderwijsactiviteiten door studenten. Zij namen het initiatief om miniworkshops te organiseren voor hun opleiding. Daarin geven ze docenten en studenten een voorproefje van hoe een participatief leerproces er uit kan zien. Tevens ontstond een format voor een eendaagse workshop om met groepen te verkennen wat wijsheid is voor een bepaald vraagstuk of taak en werden de video's gepubliceerd van de diverse TED-like talks (COS, 2017).

Reflectie

Persoonlijke reflecties van de facilitators

Na tien maanden terugkijkend, realiseren we ons dat voor en tijdens de conferentie een bijzonder veld is gecreëerd. Er zijn afstanden overbrugd tussen mensen die elkaar totaal niet kenden. Dat leverde allianties op waaruit nieuwe creaties zijn voortgekomen. De kern van het proces wordt nu gedragen door een kleine maar nog steeds vitale groep.

Hoe is dit krachtige veld van waardigheid, verbinding en cocreatie ontstaan? We denken dat onze inzichten hierover gebruikt kunnen worden als leidende principes voor het ontwerpen en leiden van een emergent proces rondom een conferentie. We beginnen met enkele persoonlijke reflecties. Daarna volgt een overzicht van conclusies en inzichten over wat heeft bijgedragen aan succes, voortkomend uit de evaluatie met het designteam.

De eerste reflectie gaat over het als facilitator doelbewust verbinding blijven zoeken met jezelf en met anderen. Tova: 'Ik heb steeds vastgehouden aan mijn eigen waarden, met name als ik me op een bepaald moment uitgedaagd voelde. Of dat nu live in de conferentie was met alle deelnemers erbij of backstage tijdens de avondbijeenkomsten met het designteam. Ik kon mijn kwetsbaarheid laten zien en mijn sterke punten laten stralen. Ik heb oprecht mijn best gedaan om over mijn beleving te vertellen en te luisteren naar anderen. Door dat in praktijk te blijven brengen, heb ik een nieuwe manier geleerd om om te gaan met tegenstellingen, door de spanning in de ruimte net zolang te bewaren totdat er duidelijkheid ontstond. Vertrouwen in het proces en volledige aanwezigheid daarin helpen om opnieuw te definiëren wat er gaande is, totdat een nieuwe dimensie opengaat en het spel verandert.'

Het beeld dat ons voor ogen stond, was het cocreëren van 'eco-corridors'

Overtroffen verwachtingen en onverwachte momenten waren er ook: 'Ik had niet verwacht dat er zoveel militairen en zoveel defensiedienstverleners aanwezig zouden

zijn. Ik was blij verrast dat de grens tussen wij en zij verdween. Verschillen tussen goed, kwaad, slachtoffer, dader, redder, enzovoort vielen weg; het speelveld werd een ruimte die daar bovenuit steeg. In de grote zaal zaten we in een sfeer van serieuze oprechtheid en kwetsbaarheid. Dat bracht zowel verrassing als heling.'

Tonnie, over de locatie en de medewerkers die de principes van de conferentie ondersteunden: 'De sfeer van het conferentieoord, de medewerkers, de ruime beschikbaarheid van zalen in allerlei afmetingen speelden een belangrijke rol. De mensen van het hotel waren goed voorbereid op een emergent proces; ze dachten met ons mee. Alles wat we als facilitators vroegen werd opgepakt en soms zelfs proactief aangereikt. Zonder hen had het allemaal niet gewerkt. Ik voelde me echt gesteund en vrij, in alle hectiek van een conferentie waarvan je niet precies weet hoe die zal verlopen.'

En zij vervolgt: 'De deelname van de zes studenten en hun weerklank met de grote groep was verbazingwekkend. Voor mij is dat een belangrijke les voor ontwikkeltrajecten: zorg dat er jonge mensen bij zijn, nodig ze actief uit. Ze willen namelijk vernieuwen, vaak op een onverwachte en leuke manier. Ik vond hun bijdrage hartverwarmend. De oude garde werd er levendiger door en men leerde van elkaar.'

Terugkijkend op het proces komen we tot een aantal inzichten en conclusies over wat heeft bijgedragen aan het succes (zie kader).

Succesfactoren

- De conferentie is deel van een groter proces.
- De deelnemers worden persoonlijk uitgenodigd.
- Het doel is helder, evenals het commitment van de leiders.
- De facilitators weerspiegelen de werkzame principes en het thema.
- Er is een sterke alliantie tussen de facilitators.
- De conferentie gaat uit van een krachtige en generatieve vraag.
- Er zijn ontwerpprincipes voor cocreatie en eigenaarschap: 'sensemaking', gedeeld leiderschap, participatief en actieleren.
- Het procesontwerp maakt ruimte voor emergentie: deelnemers nodigen ook uit en ontwerpen mee bij de dagelijkse designteambijeenkomsten.
- Er is aandacht voor structuuraspecten die het verschil maken: een meerdaagse bijeenkomst, ruimte voor informele ontmoetingen en ontspanning, een fysieke plek die de principes ondersteunt, een mix van sterk en weinig gestructureerde onderdelen, ademruimte voor deelnemers door afwisseling van werkvormen individueel, in kleine groep en in grote groep, en openings- en sluitingsceremonies.

Geleerde lessen

Tonnie: 'Natuurlijk was het niet allemaal rozengeur en maneschijn. Ik had bijvoorbeeld assistentie kunnen vragen voor de financiële aspecten om een betere business case te maken. En om ondersteuning kunnen vragen vanuit de hogeschool voor de administratie, de website en de voorbereiding van materialen.'

Tova: 'In de eerste twee maanden, eind 2016, zat er weinig vooruitgang in het voorbereidingsproces. We konden geen goede locatie vinden en hadden problemen met de website. Toen hebben we twee stappen gezet waardoor de conferentie op het goede spoor belande en er vaart in kwam. Tonnie kwam naar Israël en we werkten vijf dagen samen om elkaar te leren kennen en uit te vinden wat de essentiële werkprincipes zijn. De tweede stap was het verplaatsen van de geplande conferentie van Oostenrijk naar Nederland. Ons inzicht was namelijk dat je thuis voelen in de locatie van de conferentie een sleutelfactor is als je emergentie wilt uitnodigen. En drie maanden voor de conferentie kwam ik naar Nederland om met Tonnie vijf dagen aan de organisatie van de conferentie te werken. Deze twee ontmoetingen zorgden voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onze droom.'

Voor en tijdens de conferentie werd een bijzonder veld gecreëerd

Tot besluit

Door het initiëren en leiden van deze COS conferentie hebben we geprobeerd om waarde te cocreëren. Voor mensen die persoonlijk betrokken waren bij de conferentie, voor COS als collectief en voor de grotere gemeenschap. We denken dat we daarin geslaagd zijn door het scheppen van een krachtig energetisch veld van menselijke waardigheid en diep leren. Dat veld maakte het mogelijk om op een betekenisvolle manier verbindingen te maken met elkaar en ook met de rijkdom aan producties en kennis die ontstond.

We willen iedereen uitnodigen om de heuristics te gebruiken en tegelijkertijd in gedachten te houden dat het gaat om vuistregels. Ze kunnen worden gezien als een voorstel: men kan er losjes mee omgaan en ermee experimenteren. Wij lichten onze ervaringen graag persoonlijk toe. ■

Literatuur

Arthur, M.A. (2017). *What do we do when we don't know what to do. An interview with Tova Averbuch.* Blog. Internet: www.getsoaring.com/what-do-we-do-when-we-dont-know-what-to-do.

Averbuch, T. (2015). Entering, readiness and contracting for dialogic organization development. In G.R. Bushe & B. Marshak (Eds.), *Dialogic organization development. The theory and practice of transformational change* (pp. 219-244). Oakland, CA: Berrett-Koehler.

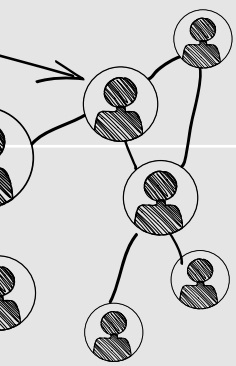
Challenging Organisations and Societies (2017). *COS Conference 2017. Uitnodiging, programma en video's.* Internet: www.cos-collective.com/cos-conferences/cos-conference-2017.

Challenging Organisations and Societies (2018). *COS Conference 2017 Experience report. Wise action and uncertainty.* E-book. Internet: www.cos-collective.com/cos-conferences/cos-conference-2017-experience-report.

Schüller, A. & Wallis, N. (Eds.) (2018). Wise action and uncertainty. *COS Journal 7 (1),* 1218-1293. Internet: www.cos-collective.com.

Wikipedia (2017). *Definitie van heuristics.* Internet: en.wikipedia.org/wiki/heuristic.

Zouwen, A. van der (2011). *Building an evidence based guide to large scale interventions: towards sustainable organizational change with the whole system.* Delft: Eburon.



Auteurs

Dr. A. van der Zouwen MCM is lector sustainable working and organising aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en Breda. Zij is tevens zelfstandig organisatieadviseur en trainer bij Van der Zouwen Organisatieadvies te Rosmalen. E-mail: info@tonnievanderzouwen.nl.

T. Averbuch is OD-consultant en specialist in 'opening space for emergence' bij Oganim te Holon (Israël).