

Het World Café

De toekomst vormgeven
door zinvolle gesprekken

Juanita Brown
met David Isaacs
en de World Café-community

Inhoud

Aanbevelingen voor Het World Café.....	9
Voorwoord.....	11
Het World Café in actie.....	12
Collectieve kennis ontdekken.....	15
Inleiding.....	19
Gesprekken die ertoe doen.....	21
De World Café-dialogoog.....	22
Een <i>community of inquiry and practice</i>	25
Wat je in dit boek zult vinden.....	26
Hoe dit boek in elkaar zit.....	28
Deel I	
Betekenisvolle conversaties.....	31
Hoofdstuk 1. Het onzichtbare zien: conversatie doet ertoe!.....	33
<i>Een verhaal</i>	34
Belangrijke vraagstukken.....	37
Samen weten en een wereld creëren.....	39
Conversatie als kracht voor vernieuwing.....	44
Wat we zien, bepaalt wat we doen.....	44

Hoofdstuk 2. Samen zakelijke en sociale waarde creëren	47
<i>Een verhaal</i>	48
<i>Een verhaal</i>	52
Lange termijn.....	55
Doe je mond open.....	58
De relatie tussen praten en handelen.....	59
Een gezamenlijke binnenplaats.....	61
De zeven ontwerpprincipes.....	62
Deel II	
De principes	65
Hoofdstuk 3. Bepaal de context	67
<i>Een verhaal</i>	68
De rol van context.....	75
Formuleer het doel.....	77
Bedenk wie de juiste deelnemers zijn.....	80
Wees creatief met de vorm.....	81
Hoofdstuk 4. Creëer een gastvrije ruimte	89
<i>Een verhaal</i>	90
Gastvrijheid.....	96
Het omvormen van traditionele ontmoetingsruimtes.....	98
<i>Een verhaal</i>	100
Creatieve manieren voor Café-leeromgevingen.....	103
Gezellig.....	107
Hoofdstuk 5. Onderzoek vragen die ertoe doen	109
<i>Een verhaal</i>	110
Het belang van goede vragen.....	121
De kunst en architectuur van goede vragen.....	124
Hoofdstuk 6. Moedig iedereen aan om bij te dragen	129
<i>Een verhaal</i>	130
De rol van bijdragen in Café-settings.....	133
De verbindingscultuur.....	138

Hoofdstuk 7. Verbind verschillende perspectieven met elkaar	141
<i>Een verhaal</i>	142
Hoe het leven werkt	143
Het ontstaan van het geheel	146
Ontwerpen met spontaniteit als doel.....	148
Café-varianties: interactie stimuleren.....	150
Hoofdstuk 8. Zoek samen naar patronen, inzichten en dieperliggende vragen	155
<i>Een verhaal</i>	156
Luisteren naar en met elkaar.....	161
Holistische waardering	163
Visuele taal, visueel luisteren.....	163
Reflectie: een ander soort luisteren.....	169
Hoofdstuk 9. Verzamel en deel gezamenlijke ontdekkingen	173
<i>Een verhaal</i>	174
Verzamelde wijsheid.....	179
Café-varianties: collectieve kennis weergeven.....	180
<i>Een verhaal</i>	184
Het gesprek met de groep als geheel.....	185
Inzicht helpen verspreiden	187
Blijven leren en innoveren	188
 Deel III	
Het World Café leiden	191
 Hoofdstuk 10. Handleiding voor World Café-hosts	193
<i>Een verhaal</i>	194
Kennismaken met hosten.....	198
De voorbereiding: een World Café ontwerpen.....	200
Op de dag zelf: een World Café hosten.....	207
Vragen voor alle seizoenen	215

Hoofdstuk 11. Conversatieleiderschap ontwikkelen	219
<i>Een verhaal</i>	220
<i>Een verhaal</i>	223
<i>Een verhaal</i>	228
Conversatieleiderschap.....	230
1. Formuleer strategische vragen.....	232
<i>Een verhaal</i>	233
2. Organiseer en host leergesprekken.....	235
3. Verzamel diverse perspectieven.....	236
4. Ondersteun Appreciative Inquiry.....	237
5. Ontwikkel gedeeld begrip.....	238
6. Erken sociale netwerken en stimuleer communities of practice.....	238
7. Geef trainings- en ontwikkelingsprogramma's opnieuw vorm.....	239
8. Ondersteun samenwerkingstechnologieën.....	240
9. Ontwerp gezellige ruimtes.....	240
10. Werk samen aan de toekomst.....	240
Hoofdstuk 12. Een dialoogcultuur creëren	245
<i>Een verhaal</i>	246
Tijd voor verandering.....	250
Een tijdperk vol kansen.....	251
Tijd om keuzes te maken.....	253
Draag samen je steentje bij.....	255
Nawoord. De magie van collectieve creativiteit.....	259
Dankwoord.....	263
Bibliografie.....	265
Over de auteurs.....	269
Over Heart Media Groep.....	271

Aanbevelingen voor

Het World Café

Het World Café-gesprek is een van de beste manieren die ik ken om kennisdelen te stimuleren en toegang tot collectieve kennis te krijgen. De simpele principes uit dit boek leiden tot bewuste gesprekken die niet alleen een verandering teweegbrengen bij de individuen die aan dat gesprek deelnemen, maar ook voor onze gezamenlijke toekomst.

Verna Allee, auteur van *The Knowledge Evolution* en *The Future of Knowledge*

Dit boek bevat een schat aan kennis en inzicht door de vele mensen die erin aan het woord komen en gehoord worden. Laten we hun uitnodiging serieus nemen en dat wat echt betekenis heeft en uit het hart komt oproepen in gesprekken die ertoe doen.

Tom Atlee, oprichter van The Co-Intelligence Institute en auteur van *The Tao of Democracy*

Pas als je het fascinerende World Café-model van een levend sociaal systeem begrijpt, kun je inzicht krijgen in leiderschap en interactie in organisaties.

Fritjof Capra, auteur van *The Web of Life* en *The Hidden Connections*

Gezien de dilemma's van de komende jaren zijn er meer zinvolle gesprekken nodig en minder zinloze speeches. We moeten op nieuwe manieren leren. *Het World Café* is daar een praktisch middel voor dat direct te gebruiken is.

Bob Johansen, Senior Vice President en eminent lid van het Institute for the Future

Het World Café is een innovatieve sociale technologie die toegang geeft tot collectieve kennis. Iedereen die zich met sociale processen en organisatieverandering bezighoudt, zou dit boek moeten lezen en gebruiken.

Otto Scharmer, hoogleraar aan de MIT Sloan School of Management en coauteur van *Presence en Theory U*

Voorwoord

Door Margaret J. Wheatley

Consultant, spreker en directeur van het Berkana Institute, een stichting die zich inzet voor de ontwikkeling van levensbevestigend leiderschap. Ze schreef een aantal baanbrekende boeken, waaronder *Leadership and the New Science*, *A Simpler Way*, *Turning to One Another* en *Finding Our Way*.

We leven in een onrustige tijd waarin mensen nog weinig verbinding met elkaar voelen. Daarom blijf ik naar ideeën, processen en gedragspatronen zoeken die weer hoop voor de toekomst kunnen geven. Dat is namelijk precies wat het World Café doet. De verhalen in dit boek laten zien dat mensen over de hele wereld in staat zijn om betekenis te vinden en zelfs plezier te beleven aan samenwerking. En dat we door onze gesprekken, terwijl we samenwerken, meer kennis en inzicht krijgen en zo de juiste weg vinden.

Het World Café laat ons opnieuw kennismaken met een wereld die we vergeten zijn. Een wereld waarin mensen van nature samenkomen omdat ze samen willen zijn. Een wereld waarin we genieten van een goed gesprek en waarin we niet bang zijn om over de dingen te praten die voor ons het allerbelangrijkst zijn. Een wereld waarin we niet geclassificeerd, gestereotypeerd of van elkaar onderscheiden worden. Een wereld waarin we elkaar erkennen en niet worden overheerst door technologie en kunstmatigheid. Een wereld die ons steeds opnieuw verrast met kennis die niet slechts aan een enkeling toebehoort, maar waar we allemaal toegang toe hebben. De kennis

die nodig is om onze problemen op te lossen ligt binnen handbereik – als we met elkaar praten.

Weliswaar zijn we deze wereld vergeten, maar ze heeft ons nooit in de steek gelaten. David Isaacs, medegrondlegger van het Café-proces, heeft jarenlang gezegd dat we deze wereld niet hoeven te maken, maar haar ons slechts hoeven herinneren. Het lijkt echter alsof onze herinneringen over hoe we op een gezonde, productieve wijze kunnen samenwerken, vrijwel zijn verdwenen doordat groepswork, gesprekstechnieken en analytische processen steeds complexer worden.

Het World Café-proces schudt ons diepe geheugen weer wakker en herinnert ons aan twee fundamentele overtuigingen over het menselijk leven. Ten eerste willen wij mensen met elkaar praten over dingen die wij belangrijk vinden. Dit geeft voldoening en betekenis aan het leven. Ten tweede krijgen we als we met elkaar praten toegang tot diepere kennis en inzichten die alleen in het collectief te vinden zijn.

Het World Café in actie

Als je de verhalen en adviezen in dit boek leest, zul je zien dat deze twee overtuigingen in het Café-proces tot leven worden gebracht. Ik licht alvast een aantal dimensies van het Café-proces eruit die deze overtuigingen veranderen in een levendige, gezonde werkelijkheid – en hoop je zo te inspireren tot een mooie ontdekkingsreis.

Geloof in iedereen

Het World Café is een goed en simpel proces om mensen samen te brengen rondom vragen die ertoe doen. Het is gebaseerd op de aanname dat mensen het vermogen hebben om samen te werken, *ongeacht wie ze zijn*. Voor mij is dit een heel belangrijke aanname. Het bevrijdt ons van de huidige focus op persoonlijkheidstypes, leerstijlen, emotionele intelligentie – alle populaire methodes die we op dit moment gebruiken om mensen vooraf in categorieën in te delen en te beoordelen. Al die typologieën zorgen uiteindelijk voor stereo-

typering en onderscheid tussen mensen. Zo waren ze door de bedenkers niet bedoeld, maar dat is wel wat er gebeurd is.

Het Café-proces is in veel verschillende culturen, voor veel verschillende leeftijdsgroepen, voor veel verschillende doeleinden en in veel verschillende typen organisaties en groepen gebruikt. *Het maakt niet uit wie de mensen zijn – het proces werkt.* Het werkt omdat mensen goed samen kunnen werken, creatief en zorgzaam kunnen zijn en op goede ideeën kunnen komen als ze actief betrokken zijn bij betekenisvolle gesprekken over goede vragen. Ik hoop dat deze verhalen ervoor zorgen dat we ons minder bezighouden met categorieën en stereotypes om te bepalen wie ergens bij betrokken zou moeten zijn of wie een vergadering zou moeten bijwonen – alle zorgvuldige, maar ongegronde analyses waarmee we de ‘juiste’ groep proberen samen te stellen. We moeten voor een dwarsdoorsnede zorgen van de complete diversiteit van het systeem, maar dat is iets heel anders dan bezig zijn met al die sorteermiddelen.

Diversiteit

Het is belangrijk om te zien voor hoeveel verschillende doeleinden en op hoeveel verschillende plekken het World Café wordt gebruikt. Ook de diversiteit van deelnemers die worden aangespoord om World Café-bijeenkomsten bij te wonen is van belang. Dit boek illustreert een van mijn belangrijke waarden: *vertrouw op diversiteit*. In de huidige samenleving is diversiteit een overlevingsstrategie; er is geen andere manier om een nauwkeurig beeld te krijgen van een complex probleem of systeem. Daar zijn veel verschillende perspectieven voor nodig. Hoe vorm je je een goed beeld van het geheel als je niet erkent dat iedereen op een andere manier naar dingen kijkt, afhankelijk van wie we zijn en waar we ons in het systeem bevinden? Alleen als we veel verschillende perspectieven tot onze beschikking hebben, is er genoeg informatie om goede beslissingen te nemen. Bovendien komen we nader tot elkaar als we over deze perspectieven praten. Een Café-deelnemer bracht dit mooi onder woorden: ‘Je bevindt je tussen onbekenden, maar het voelt alsof je ze al jaren kent.’

Uitnodiging

In elk World Café zit een gevoel van uitnodiging. Er wordt aandacht besteed aan een gastvrije ruimte, maar die gastvrijheid gaat veel dieper dan alleen dat. De host is zich er op elk moment van bewust dat iedereen nodig is en dat elke aanwezige iets kan bijdragen dat plotseling voor collectief inzicht kan zorgen. Café-hosts zijn echte gastheren en gastvrouwen – ze creëren een aangename, warme sfeer die bij de meeste andere processen ontbreekt. Dit zul je in de verhalen in dit boek steeds opnieuw zien. Vergelijk het eens met je eigen ervaringen met het organiseren van vergaderingen en processen. Hoe voelt het om echt gewenst te zijn bij een evenement, om een host te hebben die je begroet en blij is dat je er bent en om als volwaardig deelnemer te worden ontvangen?

Luisteren

Als mensen een gesprek van betekenis hebben, voel je de nieuwsgierigheid en vreugde door de zaal gaan. Mensen gaan dicht bij elkaar zitten, luisteren geconcentreerd en hun aandacht voor elkaar is bijna voelbaar. Er ontwikkelt zich een luide, resonerende kalmte die af en toe door gelach wordt doorbroken. Het is een uitdaging om mensen uit zo'n gesprek terug te roepen (altijd een goed teken, als je het mij vraagt).

Beweging

In het World Café blijven mensen meestal niet aan één tafel zitten, maar ruilen ze meerdere keren van plek. Dit is meer dan alleen een fysieke beweging. Terwijl je je beweegt, laat je je rol, vooroordelen en zekerheid achter. Elke keer dat je naar een nieuwe tafel gaat, verlies je meer van jezelf en word je groter – je vertegenwoordigt nu een gesprek dat tussen meerdere mensen plaatsvond. Je laat je beperkte blikveld met je eigen kleine zekerheden achter en treedt een ruimte binnen waar nieuwe ideeën kunnen opkomen. Een deelnemer beschreef het ooit als volgt: 'Het is bijna alsof je niet meer weet waar de gedachte vandaan kwam, omdat die zo vaak met andere ideeën is samengesmolten en met nieuwe dimensies gevormd en gekneed is.'

Mensen spreken voor elkaar en gebruiken woorden die ergens anders begonnen en waar ze nog niet eerder aan hadden gedacht.’

Je bewustzijn neemt ook toe doordat je op zoek gaat naar verbindingen tussen de gesprekken en naar andere stemmen luistert dan die van jezelf. Er worden patronen zichtbaar. Dingen die we vanuit ons eigen beperkte gezichtspunt niet konden zien, worden voor de hele groep opeens duidelijk.

Goede vragen

Het succes van World Café-dialogen hangt, net als bij elk ander goed gesprek, af van waarover gepraat wordt. Goede vragen – vragen die wij belangrijk vinden en willen beantwoorden – maken dat we ons naar buiten en tot elkaar wenden. Ze nodigen je uit om het erop te wagen en onderzoek te doen, risico te nemen, te luisteren en je standpunt te verlaten. Goede vragen maken nieuwsgierig en onzeker, wat vrijwel altijd tot verrassende nieuwe inzichten leidt.

Energie

Ik heb nog nooit een saai World Café meegemaakt. Mensen krijgen er energie en inspiratie van en worden creatief en enthousiast. Er wordt vaak gelachen en zelfs de meest serieuze onderwerpen worden op speelse wijze benaderd. Voor mij bewijst dit hoe graag we als mensen samen zijn en hoe veel je als groep aan elkaar kunt hebben. Een host uit een heel formele cultuur zei hierover: ‘Mijn vertrouwen in mensen is gesterkt. Achter al die formaliteit schuilt eigenlijk een verlangen naar goede, inhoudelijke gesprekken. Mensen vinden het overal ter wereld echt fijn om met elkaar te praten, van elkaar te leren en een bijdrage te leveren aan dingen die ze belangrijk vinden.’

Collectieve kennis ontdekken

Dit zijn een aantal Café-dimensies die het beste in ons naar boven halen – maar dit is slechts de helft van het verhaal. Gesprekken in het World Café transporteren ons naar een wereld die in de moderne, individualistische cultuur in de vergetelheid is geraakt. Het is de

wereld van collectieve kennis en van het inzicht dat we niet als individu, maar als groep hebben. Deze kennis komt bovendien zodra we meer verbinding met elkaar zoeken, terwijl we van gesprek naar gesprek gaan, de ideeën van het ene naar het andere gesprek meenemen en naar patronen zoeken.

Soms worden we opeens verrast door een inzicht dat we allemaal delen. Dit is wetenschappelijk gezien goed te verklaren, want dit is hoe al het leven werkt. Zodra verschillende ideeën of andere dingen aan elkaar gekoppeld worden, verrast het leven ons met iets nieuws – plotseling is er nieuwe capaciteit en kennis. Alle leefsysteem werken op die manier; alleen heeft de mens dit bijzondere proces ergens onderweg uit het oog verloren.

Voor mensen voelt de plotse verschijning van collectieve kennis altijd magisch. Ik vind het fascinerend hoe Café-deelnemers deze ervaring omschrijven:

‘De magie in het midden van de tafel.’

‘De stem in het midden van de zaal.’

‘Onze eigen menselijkheid en die van anderen ervaren, ongeacht het onderwerp.’

‘Midden op tafel komt er iets tot leven.’

‘Dat wat ons verbindt – een groter geheel waarvan we altijd wisten dat het er was, maar dat we nooit echt op waarde hebben geschat.’

Voor mij zijn de momenten waarop collectieve kennis en inzicht ontstaan altijd adembenemend. Het verschijnen van zulke kennis is ook een enorme opluchting. We weten dus eigenlijk *wel* wat we met onze problemen aan moeten! We zijn in staat om oplossingen te vinden die echt werken. We hebben gewoon steeds op de verkeerde plekken gezocht – we vertrouwden op experts, externe oplossingen, of op gedetailleerde, nietszeggende analyses. En al die tijd heeft die kennis op ons liggen wachten, totdat wij met elkaar zouden gaan praten en diepere verbanden zouden vinden. Totdat wij ons zouden realiseren dat we alleen samen wijs kunnen zijn.

Eén laatste ding. Een van de mooie dingen aan dit boek is dat het zo is samengesteld dat het een leuk voorproefje geeft van een World Café-ervaring; het belichaamt voor zover mogelijk wat het beschrijft. Je wordt in dit boek aan veel onbekenden voorgesteld, allerlei verschillende mensen die je niet kent en die misschien wel heel ander werk doen dan jij. Zij vertellen over hun vele ervaringen met het World Café. Het zijn fascinerende verhalen en soms lijkt het net alsof je met ze aan cafétafeltje zit en elkaar verhalen vertelt, van elkaar leert en dichter tot elkaar komt. Dan komt onze getalenteerde host Juanita binnen en nodigt je uit om op een nog hoger niveau van elkaar te leren. Haar stem en haar woorden klinken uitnodigend, nieuwsgierig en onderzoekend, net als het World Café. Onder haar begeleiding zie je dingen die eerder niet duidelijk waren, of ontdek je concepten en adviezen die je bij je eigen werk kunt gebruiken. En terwijl de verhalen en nieuwe kennis samenkomen en verweven raken, merk je patronen en inzichten op die buiten bereik lagen – totdat je dit boek opensloeg. Uiteindelijk ervaar jij misschien ook wel breder inzicht, ruimere kennis en de magie van collectief denken.

Ik hoop dat dit boek je veel brengt en dat je er plezier aan beleeft. Ik hoop dat je het zult lezen, koesteren, gebruiken en je eigen Café-gesprekken gaat organiseren. Als genoeg mensen dat doen, kunnen we velen weer laten kennismaken met een wereld waarin mensen met plezier samenwerken, waarin gesprekken tot echt waardevolle inzichten en nieuwe mogelijkheden leiden en waarin werk en privé nieuw leven wordt ingeblazen, vol van betekenis en mogelijkheden. Zo kunnen we de toekomst echt weer hoop geven.