



Werkvormen voor een nieuwe tijd

Katrien Rommens
Notice the Difference!

Afhankelijk van de positionering zijn verschillende aanpakken nodig. En elke aanpak beschikt over zijn eigen toolbox.

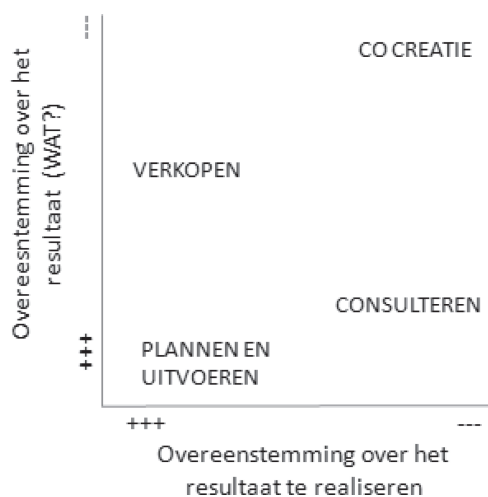
Over 1 ding lijken velen het anno 2013 eens te zijn: de enige zekerheid die we nog hebben, is dat alles verandert. Je zou je echter de vraag kunnen stellen of dit ooit anders is geweest... Zijn wij, individueel en als organisaties, niet gewoon het (voorlopige) resultaat van een evolutie die al eeuwenlang gaande is?

Verandering aan het begin van de 21e eeuw

Wat maakt verandering in deze tijden dan vaak zo moeilijk? Zou het te maken kunnen hebben met het feit dat de veranderingen waarmee we te maken krijgen en de uitdagingen die ze met zich meebrengen van een andere aard zijn dan wat we tot hiertoe kenden?

Verandering kan gedefinieerd worden aan de hand van 2 variabelen:

- de mate van overeenstemming over de gewenste uitkomst;
- de mate van aanwezige kennis en overeenstemming over hoe de uitkomst te realiseren.



Aard van de verandering	Tools
Plannen en uitvoeren	Verandertoolkit Uitwerken van Processen Vergaderingen Plannen Opzetten van structuren ...
Consulteren	Gedeelde missie Change opleidingen Sterk Leiderschap Inhuren van experts ...
Verkopen	Ambassadeurs Onderhandelen Faciliteren Motivatie Scenario denken ...
Co-Creatie	World Cafe Transformational Presence Open Space Intervisiecoaching Systeemopstelling ...

Vaak stellen we in organisaties echter vast dat zogenaamd nieuwe uitdagingen vaak nog aangepakt worden vanuit

Wat maakt verandering in deze tijden dan vaak zo moeilijk?

oude vertrouwde methoden ... en dat dat niet altijd het gewenste resultaat oplevert. Misschien hebben we in onze

organisaties dan ook vooral nood aan een nieuwe taal en een nieuwe toolbox.

En één van de kenmerken die deze nieuwe tools gemeen blijken te hebben, is: eenvoud en terug naar de essentie. En

Innovatieve werkvormen

16

dit terwijl Einstein het al lang wist: *‘Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.’*

De realiteit die we gecreëerd hebben, is vaak zo complex dat we door de bomen het bos niet meer zien. We hebben dus nood aan een aantal co-creatieve tools die ons helpen recht tot de essentie van de situatie komen ... om van daaruit de nodige stappen te zetten. Ook weer iets wat Einstein reeds vroeg begreep: ‘Alles moet zo simpel mogelijk gemaakt worden, maar niet simpeler.’

In dit artikel laten we drie experts aan het woord die ons iets meer vertellen over hun co-creatieve manier om succesvol met de uitdagingen van deze boeiende tijden om te gaan.



Transformational Presence Work

‘We are all faced with a series of great opportunities brilliantly disguised as impossible situations.’
Charles R. Swindoll

■ Hoe zou je het best kunnen omschrijven waar Transformational Presence over gaat?

Alan Seale: Presence (of aandachtsvolle aanwezigheid) is de energie die je uitstraalt, de energie die mensen ervaren wanneer ze bij jou zijn. Jouw Presence is opgebouwd uit wie jij in essentie bent plus al je gedachten, overtuigingen, attitudes, intenties en gedrag. Het is de energetische ruimte die je creëert en de energie die jij in je uitdagingen, mogelijkheden, dromen en visie legt.

Op het meest fundamentele niveau is transformatie een verschuiving van je trillingsfrequentie. Transformatie gaat steeds gepaard met een fundamentele verschuiving in energie, begrip en inzicht, een verschuiving in hoe jij je aan de wereld toont.

Transformatie creëert een vernieuwd bewustzijn waardoor je de bestaande realiteit op een nieuwe manier gaat begrijpen. Dit kan leiden tot belangrijke doorbraken en duurzame verandering.

Als we beide delen samenbrengen, kan Transformational Presence gedefinieerd worden als ‘een staat van zijn waarin iemand leeft, werkt en aan het leven deelneemt vanuit een diepgaande afstemming op zijn/haar ziel, missie of levensdoel en het groter Bewustzijn.’ Deze manier van ‘zijn’ laat je toe om je grootste potentieel waar te maken en dit de bron te laten zijn van jouw acties en beslissingen.

■ Dit zou wel eens redelijk ‘filosofisch’ kunnen overkomen voor een aantal pragmatici onder ons. Hoe kan deze manier van in het leven staan een antwoord bieden op uitdagingen waarmee organisaties deze dagen geconfronteerd worden?

Alan Seale: Een van de Transformational Presence tools waarmee we vaak werken in organisaties is ‘de 4 niveaus van betrokkenheid’. Deze tool laat ons toe om zo snel en doeltreffend mogelijk tot de kern te komen van wat er gaande is. Op elk niveau stellen we ons andere vragen ... en openen we dus nieuwe perspectieven.

Drama ↓ ↑	Wiens schuld is dit? Is dit echt gebeurd?
Situatie ↓ ↑	Hoe kunnen we dit weer in orde maken? En liefst zo snel mogelijk.
Keuze ↓ ↑	Wie kies ik in deze situatie te zijn? Welke relatie zou ik tot deze situatie willen hebben?
Optie ↓ ↑	Welke kans ligt hier? Wat wil hier echt gebeuren? Welk geschenk zit verborgen in deze situatie?

Bron: Wat wel werkt, Alan Seale

Laat ons even wat spelen met deze tool. Stel je voor dat een organisatie geconfronteerd wordt met een grote turn-over in een sleuteldepartement, met als gevolg het verlies van heel wat belangrijke ervaring en kennis.

Op het Drama-niveau klinkt het dan als volgt: Wie kunnen we hiervan de schuld geven? *Het is uiteraard allemaal de fout van de manager! We wisten wel dat hij niet de beste keuze was voor deze functie maar ... We hebben hem verzwijgd en hadden hoe dan ook geen andere keuze gezien de situatie.*

Innovatieve werkvormen

17

Op het niveau van de Situatie, het niveau waar de meeste resultaatgerichte bedrijven vandaag erg sterk in zijn, zien we typisch volgende reacties: Hoe kunnen we dit zo snel mogelijk oplossen? *Laat ons de manager stevige feedback geven en hem naar een opleiding rond leidinggeven sturen of erger nog: 'laten we hem ineens ontslaan, we hebben hem genoeg verwittigd!' En het is aan HR om zo snel mogelijk nieuwe mensen voor ons te vinden.*

Je voelt meteen aan dat op deze eerste twee niveaus alle kracht wordt weggegeven en dat mensen het slachtoffer zijn van de omstandigheden. Niet erg empowering, wel?

Echter op het derde niveau, het niveau van Keuze, verandert alles. Hier stellen we de vraag: 'wie kies ik om in deze omstandigheden te zijn?' Het gaat hier niet om de keuzes in wat we gaan doen om de situatie zo snel mogelijk op te lossen. Het gaat hier echter om de vraag 'welke relatie kies ik aan te gaan met wat er hier gebeurt?'

Hoe heb ik bijgedragen aan de situatie (en dan niet vanuit een schuld-standpunt)? We verschuiven van de slachtofferrol naar persoonlijke kracht en verantwoordelijkheid. Elke betrokkene wordt 'empowered'. Het gesprek zou dan als volgt kunnen klinken:

We wisten vanaf het begin dat deze manager onze topexpert is en dat hij extra hulp zou nodig hebben bij het managen van het team ... en die hulp hebben wij uiteindelijk niet geboden vermits het voor ons geen prioriteit leek. Wat als we zouden beginnen met dit te erkennen en samen met de manager zouden gaan kijken hoe hij zich bij deze situatie voelt en welke opties hij ziet? Misschien ontdekken we wel een heel nieuwe kijk op de situatie ...

Wanneer we nog 1 niveau verder in het model duiken naar Optie, gaan we nog een stap verder in het zoeken naar het grotere, vaak nog verborgen geschenk in de omstandigheden: *Wat als het vertrek van onze experts uit het team een opportuniteit is om anders te gaan kijken naar de rol van deze afdeling? We hadden inderdaad heel veel ervaring opgebouwd... maar was deze expertise nog wel volledig in overeenstemming met de noden van de markt? Wat als we hier een opportuniteit hebben om de rol van deze afdeling volledig te herdenken en nieuwe mensen aan te trekken die heel goed weten wat er leeft op de markt. Nieuwkomers die met een frisse blik en niet gehinderd door uitgebreide expertise, zin hebben om de markt voor ons te gaan onderzoeken vanuit toekomstige noden ... en niet langer vanuit kennis in het verleden opgebouwd?*

Ter reflectie: Vanuit welk niveau sta jij vooral in het leven? Wat levert je dat op? Vanop welk niveau wordt er meestal in jouw organisatie gekeken?

Wat kan mogelijk worden als je elke situatie die zich aandient, bekijkt van het niveau van Keuze en Optie, eerder dan het vaak gebruikelijke Drama en Situatie?

■ **Waar dienen individuen en organisaties aandacht voor te hebben als ze aan de slag willen vanuit de mindset van Transformational Presence ?**

Alan Seale: Ik ben blij dat je het over een mindset hebt. Transformational Presence werk gaat nl. niet over wat je doet, het is geen toolbox die je op een 'juiste' manier dient te gebruiken.

Transformational Presence is een manier van leven, van in- en uitademen, van zijn - ... dag in dag uit. Het betekent als leider en als mens bereid zijn om op een persoonlijke ontdekkingstocht te gaan. Het gaat over het op stap gaan met het team, met de organisatie, bereid zijn de toekomst samen vorm te geven... te co-creëren. Niet vanuit de plek waar je als leider alle antwoorden kent, maar vanuit een openheid om te ontdekken wat er wenst te gebeuren ... veel verder reikend dan wat je op het eerste zicht kan voorstellen.

Het heeft alles te maken met authenticiteit, integriteit, comfortabel zijn met het niet-weten, mededogen, ... kwaliteiten die bij uitstek nodig zijn voor de leiders die ons op een co-creatieve manier in en naar de toekomst zullen leiden.

■ **Welke wijsheid wil je nog graag delen met organisaties die vol vertrouwen in dit nieuwe tijdperk willen stappen?**

Alan Seale: Begin bij aandacht te hebben voor de 4 Niveaus. Merk op wanneer je vast zit in Drama en Situatie, collectief of individueel. Als je echt met je organisatie leeft vanuit Keuze en Optie, zullen werkrelaties transformeren, nieuwe best practices ontstaan en krijg je de kans om mogelijkheden te ontdekken die klaarliggen om onthuld te worden ... en die je nooit voor mogelijk had gehouden.

Alan Seale, PCC, is directeur van het Center for Transformational Presence en auteur van 5 boeken waaronder 'Wat Wel werkt' en het Manifestatiewiel. Hij is de grondlegger van de Transformational Presence Leadership en Coach Training, die ondertussen afgestudeerden telt in meer dan 20 landen.

Innovatieve werkvormen

18


Intervisiecoaching

'What if listening together reveals a deeper intelligence?'
World Cafe Community

- **We zien het woord Intervisie hoe langer hoe meer opduiken. Wat is het juist en op welke manier verschilt het van bv. ervaringsgericht werkoverleg?**

Ronald Schippers: Intervisiecoaching is een inspirerende, gestructureerde en beproefde ontwikkelingsmethode die gericht is op professionele ondersteuning, vragen stellen, analyseren en adviseren. Het is een manier van leren van en met elkaar van vrijwillige gelijkgestemden op basis van concrete werksituaties. Door het hanteren van een juiste open vraagstelling, analyse en advisering, wordt gewerkt aan een duurzame oplossing van professionele vraagstukken: werkproblemen, interne veranderingen, werkdruk, leervragen en persoonlijke ontwikkeling.

Het is net in dit laatste dat het zich onderscheidt van de bespreking van reële cases in werkoverleg. Niet alleen de aanpak van de situatie staat centraal, er wordt tevens een proces van dieper inzicht in het eigen functioneren op gang gebracht. Hierdoor reikt het leereffect veel verder dan de concrete casus en treedt er een verdieping op.

Intervisie is dus in feite een vorm van collegiale coaching gericht op vergroting van de eigen professionaliteit. Intervisie kenmerkt zich ook door zelfstandigheid in het leren van en met elkaar in een groep van gelijken, volgens een vaste structuur en op een beweeglijke manier.

Wat is het Wel:	XWat is het Niet:
Gestructureerd uitwisselingsplatform	Teamcoaching
Klankbord	Praatbarak
Collegiale adviesdatabase	Klaagmuur
Vragen stellen & zelfanalyse	Quick-fix oplossingen
Netwerk	1-to-many
Geen hiërarchische vermenging	Team en Manager
Zelfsturend	Gestuurd
Alleen met 'lopende' praktijkcases	Hypothetische oefeningen
Deelnemers in dezelfde rol zonder statusgevoeligheid	Divers samengesteld

- **Voor welke situaties (leervragen, organisatieuitdagingen, ...) kan je deze methodieken best inzetten?**

Intervisiecoaching biedt een perfecte aanvulling op het meer traditionele leren in opleidingen. In de praktijk stellen we vast dat deelnemers wel heel wat nieuwe inzichten opdoen tijdens een opleiding maar niet altijd weten hoe die te vertalen naar concrete situaties van elke dag. Intervisiecoaching ondersteunt het verdiepen van inzicht en het verankeren van het geleerde waardoor duurzame effecten ontstaan.

Daarnaast kan intervisiecoaching ook als opzichzelfstaande leervorm worden ingezet. Aangezien de sessie beperkt zijn in duurtijd (2 à 3 uur per sessie) gebeurt het leren ook heel tijdsefficiënt.

Nieuwe tools als e-intervisie bieden tevens een antwoord op de nood om plaats- en tijdsafhankelijk te kunnen werken. En dat heeft een onverwacht positief neveneffect op het milieu en de mobiliteit aangezien deelnemers zich voor een e-intervisie niet langer hoeven te verplaatsen.

Typische leervragen waarop intervisie een antwoord biedt, zijn o.m.: vergroten van professionele effectiviteit van elke deelnemer; creëren van een klimaat van onderling begrip en steun, gedragsverandering, strategisch denken, zelfsturend leren en het aanleren van betere communicatieve vaardigheden.

Los van het inhoudelijke vergroten deelnemers door middel van het door de intervisiecoach gestructureerde proces volgende vaardigheden: stellen van helpende vragen, collega's stimuleren tot actie, samen reflecteren, ...

- **Zijn er situaties die zich beter lenen tot Intervisiecoaching dan andere?**

Ronald Schippers: Voor een succesvolle intervisiecoaching dienen er inderdaad een aantal randvoorwaarden binnen de organisatie te zijn vervuld:

- ingebed in HR-ontwikkelingsbeleid als essentiële bouwsteen voor transfer;
- geen hiërarchische verhoudingen in de intervisiegroep;
- duidelijke regels en afspraken;
- aanhouden van duidelijke structuur van de intervisiemethodiek;
- een open leerklimaat met echte gespreksruimte;
- deelnemers dienen open te staan voor feedback en advies van en door collega's.

Er zijn organisaties waarbij deze voorwaarden niet standaard in hun cultuur zitten, intervisie kan bijdragen tot een eerste stap tot verandering. Het is een belangrijke taak van de intervisiecoach om dit in het voortraject op te nemen.

■ **Welke criteria dragen verder nog bij tot het succes van intervisiecoaching?**

Ronald Schippers:

- Kleine leergroepen (tot 6 tot 8 deelnemers).
- Deelname op basis van vrijwilligheid.
- Openheid en wederzijds respect.
- Motivatie om te leren: toepassing op de werkplek zodat succeservaring en vooruitgang optreden en teruggekoppeld worden in de volgende bijeenkomst.
- Confidentialiteit om openheid te verzekeren.
- Bereidheid tot het nemen van engagement naar inhoud, procedure en actieplan.
- Feedback: bereid om te geven en ontvangen.
- Bereidheid tot kritische zelfreflectie.
- Discipline om: altijd te komen met vaste regelmaat van de volledige sessie gedurende het traject.

■ **Welke gouden tip heb je voor organisaties die met intervisie aan de slag willen?**

Ronald Schippers: Zorg voor deskundige begeleiding zowel van het voortraject als tijdens de sessies zelf. Het is belangrijk dat de deelnemers van te voren de juiste informatie

Eén van de kenmerken van deze nieuwe tools is: eenvoud en terug naar de essentie.

en een handout ontvangen om zich in te lezen. De intervisiebegeleider dient een uitgebreide kennis en ervaring te hebben met diverse professionele be-

roepsgroepen en in het domein van groepsdynamiek. Een goede begeleider heeft een rugzak vol interventie- en intervisiemethodieken die gepast worden ingezet i.f.v. de maturiteit van de groep en de te bespreken case.

En tot slot: veel medewerkers vinden het ook belangrijk en plezierig om professioneel van en met elkaar te kunnen leren én zich verder te ontwikkelen.

Bureau Schippers is actief binnen profit en non-profit organisaties. Ronald Schippers is tevens oprichter en drijvende kracht achter het platform www.intervisie.be en www.intervisie.nl.



World Cafe

'What if a conversation begun today could ripple out and create new possibilities?'
World Cafe Community

■ **Wat is in een World Cafe eigenlijk? Het klinkt alvast erg gezellig...**

Nadja Talpaert: Dat is het ook. World Café is een methodologie die het toelaat om (grote) groepen mensen op een eenvoudige, effectieve en flexibele manier met elkaar in dialoog te laten gaan rond een bepaald thema. Het is een krachtige sociale technologie, gebaseerd op een aantal design principes waarbij medewerkers op een verbonden manier echte en diepgaande conversaties met elkaar kunnen hebben over een bepaald thema dat voorligt. World Café is meer dan een methode of een proces, het is een manier van denken en samen-zijn gebaseerd op de filosofie van 'conversational leadership' (het gezamenlijk vanuit dialoog vormgeven aan een nieuwe visie). Echte co-creatie dus.

Café conversaties zijn gebaseerd op de veronderstelling dat mensen al alle wijsheid en creativiteit in zich dragen om zelfs de meest moeilijke uitdagingen aan te gaan.

■ **Voor welke situaties (leervragen, organisatieuitdagingen, ...) kan je deze methodiek best inzetten?**

Nadja Talpaert: Eigenlijk leent elk thema waarbij co-creatie aan de orde is zich voor de World Cafe aanpak. Belangrijk is dat er energie rond het thema bestaat. Vrijwillige deelname is een van de belangrijke sleutels tot succes.

Typische uitdagingen waarvoor World Cafés worden ingezet zijn o.m.:

- Grote veranderingen waarbij veel buy-in nodig is.
- Stand alone of geïntegreerd als deel van een grotere meeting of veranderingstraject.
- Een groep groter dan 12 personen waarbij iedereen betrokken dient te worden.
- Om kennisdeling en innovatief denken te stimuleren.
- Om mogelijkheden te exploreren over alledaagse dingen en vragen.



Innovatieve werkvormen

20

- Of net om een diepte-exploratie te voeren van strategische uitdagingen en opportuniteiten.
- Om mensen te betrekken die elkaar mogelijks voor de eerste keer ontmoeten.
- Om relaties te verdiepen en gemeenschappelijk eigenaarschap op te nemen over de uitkomst van het WoCa.

Een World Cafe is niet aangewezen wanneer...

het antwoord of de uitkomst al vastligt of je wilt sturen in een bepaalde richting
Je enkel informatie wil delen
je gedetailleerde plannen wil maken voor implementatie en taken wil bepalen
je minder dan 1,5u tijd hebt
de situatie zeer explosief is en de standpunten te ver uit elkaar liggen
de groep minder dan 12 personen telt

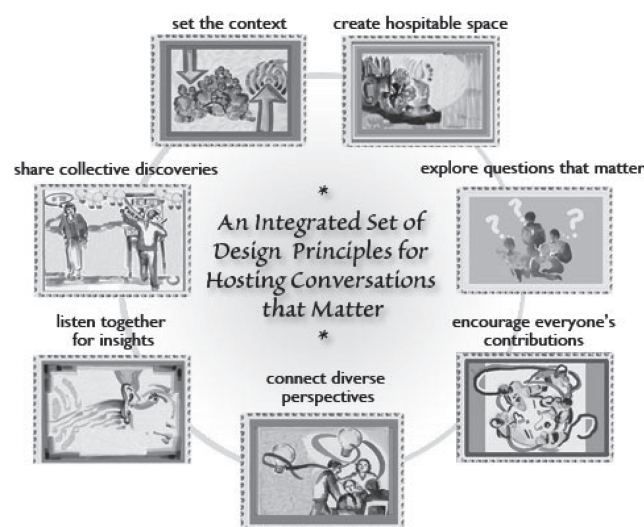
■ Waar houd je best rekening mee als je een World Cafe wenst op te zetten?

Nadja Talpaert: De kwaliteit van de vragen bepaalt de uitkomst en het succes van de conversaties. Hou de vragen dus simpel en duidelijk, energierijk, nieuwsgierig en formuleer ze zó dat ze uitnodigen tot het ontdekken van nieuwe opportuniteiten.

Ook het duidelijk schetsen van de context is belangrijk. Wat wil je bereiken? Denk na over wie je deelnemers dienen te zijn of zijn – hoe diverser het publiek, hoe veelzijdiger de gesprekken. Durf hierbij ook out of the box denken: wat zou de toegevoegde waarde van een klant, een leverancier, een eindgebruiker, ... voor de conversatie kunnen zijn?

De setting van een World Cafe is erg bepalend voor de openheid en het vertrouwen. Zoniet wordt het de zoveelste meeting. Waak er dus voor dat je zeker de juiste, ontvankelijke sfeer oproept. Dit begint bij de uitnodiging en bouwt verder in de inrichting van de zaal (tafelkleedjes, ronde tafels, planten, bloemen, drankenbuffet, ...)! Voorzie verder creatief stimulerend materiaal op de tafels (grote vellen papier, stiften, potloden om te doodlen tijdens de gesprekken), dit stimuleert het denkproces in zowel de rechter- als de linkerhersenhalft.

Zet in elke communicatie en van bij de start de toon voor ontspanning en plezier, voor betrokkenheid en het leren en onderzoeken van nieuwe dingen.



Bron: www.theworldcafecommunity.org

■ Kan je ons een praktijkvoorbeeld geven van hoe een World Cafe een antwoord kan bieden op een actueel organisatievraagstuk?

Nadja Talpaert: Een organisatie actief op het gebied van waterzuivering werkte op basis van waarderende interviews 4 engagementen uit ten opzichte van haar belangrijkste stakeholders. Voor het creëren van een draagvlak binnen de organisatie voor dit engagement, een vertaling van de bedrijfswaarden, werd beroep gedaan op de World Cafe Methodiek.

Alle medewerkers werden uitgenodigd om op vrijwillige basis deel te nemen. Een kleine 300 onder hen gingen op deze uitnodiging in. In totaal was daardoor meer dan 30 % van de organisatie vertegenwoordigd. De niet-aanwezigen konden impressies meevolgen aangezien er die middag door een aantal communicatiemedewerkers actief 'geyamerd' werd, waardoor de betrokkenheid erg groot was.

Innovatieve werkvormen

21

Samen met 45 op voorhand opgeleide gastheren en gastvrouwen werd een hele middag druk van gedachten gewisseld in een World Cafe format rond 3 cruciale vragen:

- Ontdek voorbeelden van hoe jij dit engagement kan vertalen in jouw job? Wat doe je dan?
- Wat spreekt je aan in dit engagement? Hoe voelt het voor je om in een bedrijf te werken waar dit engagement wordt waargemaakt?
- Wat dient er op individueel en organisatieniveau nog te gebeuren om dit engagement echt waar te maken?

Het resultaat:

- 270 medewerkers voelden zich gehoord en konden actief bijdragen tot concretiseren van de engagementen.
- 45 Table hosts zijn enthousiaste ambassadeurs die actieve rol verder willen opnemen bij implementatie.
- Design team beschikt over nodige energie, structuur en tools om verdere implementatie zelfstandig te dragen.

■ Wat is je gouden tip aan bedrijven die met een World Cafe aan de slag willen?

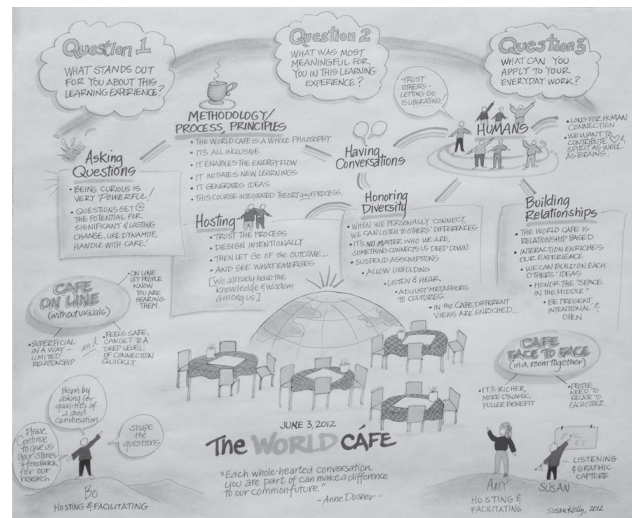
Nadja Talpaert: Zorg voor een degelijke voorbereiding. Betrek een representatieve groep medewerkers in een werkgroep die de voorbereiding op zich nemen en table host zijn tijdens het event.

Geef duidelijke briefing aan table hosts zodat zij weten wat van hen verwacht wordt en hoe zij de gesprekken kunnen faciliteren.

Stimuleer het luisteren naar elkaar en het bevragen van wat de anderen nu echt bedoelen. Onderzoek ... en laat je verwonderen door wat je vindt.

Voorzie professionele begeleiding en hosting. Vraag een specialist in visual harvesting zodat je aan het World Café een herinnering overhoudt welke een creatieve neerslag is van de kernboodschappen die uit de verschillende rondes voortkwamen of oogst de opbrengst op een andere visuele manier.

Beleef het eens mee! En voel wat een World Cafe teweegbrengt bij een grote groep mensen.



Bron: World Cafe fundamentals course – Level 2 – June 2012

Nadja Talpaert, Notice the Difference!, is actief als coach (PCC), trainer en (World Cafe) facilitator binnen grote organisaties.

OVER DE AUTEUR



Katrien Rommens is een gedreven senior trainer en professioneel ICF-gecertificeerde coach (PCC) met een brede ervaring binnen HR, Training, Business en Team Coaching. Zij behaalde een Master in de Rechten (UA) en een Master in Business Administration (Vlerick). Daarnaast beëindigde zij met succes een avondopleiding Personeelsbeleid en is o.m. erkend Transformational Presence Coach (Centre for Transformational Leadership – Boston), gecertificeerd Insights Discovery Practitioner, Intervisie Begeleider en Host of World Cafés.