

Vrijgeleiden als interventiemethode

'LEIDERSCHAP VAN NIKS, EN HET LIJKT NERGENS OP'

Dit themanummer inventariseert interventies die serieus ruimte maken voor de inbreng van betrokkenen in veranderprocessen: interactieve interventies, waarin verkennen, analyseren en interveniëren samenvallen. Wie in veranderende organisaties dit soort, ook wel 'witte' genoemde, interventies doet, betaalt een prijs: de resultaten zijn verrassend, onvoorspelbaar en niet te plannen. Interactieve interventies hebben tot doel om de verantwoordelijkheid voor verandering te delen en aan iederéén ruimte te bieden om te interveniëren. Wie interactieve interventies doet, is niet zelf de bron van verandering: begeleiden naar zelfsturing is 'vrijgeleiden'. Begeleiders van interactieve veranderingsprocessen zijn misschien wel leiders van niks, en wat ze doen lijkt dan ook nergens op. Ik praktiseer 'vrijgeleiden' als interventiemethode, me bewust van de mogelijkheid dat mijn gedrag zo geïnterpreteerd kan worden.

Inleiding

Een kleuraanduiding voor soorten veranderdenken is in Nederland geïntroduceerd door Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2000). Naast witte onderscheiden zij gele, blauwe, rode en groene interventiestijlen. Het lopende onderzoek 'Competenties van adviseurs in verandertrajecten' van Léon de Caluwé en Elsbeth Reitsma (2004) vormt de concrete aanleiding om dit essay te schrijven. Het onderzoek beoogt de competenties te achterhalen die adviseurs benutten bij het hanteren van deze vijf interventiestijlen. Vermoed wordt dat niet alle adviseurs alle stijlen kunnen beoefenen. Tevens wordt, onder verwijzing naar Lawrence en Lorsch (1967), uitgegaan van een contingentieaanname: gegeven bepaalde kenmerken van de te veranderen situatie is de ene interventie meer geschikt (contingent) dan de andere. Als proefpersoon droeg ik aan dit onderzoek bij door te vertellen wat ik in bepaalde voorbeeldcases zou denken en hoe ik zou handelen. Ik werd geclassificeerd als een 'witte' adviseur, en De Caluwé gebruikte het woord 'onbevangen' om te beschrijven wat hem opviel. Tevens nodigde hij me uit mijn interventiemethode te beschrijven. Uit welke interventies bestaat deze? Wat is bijzonder of vernieuwend in mijn aanpak, vanuit veranderkundig oogpunt?



Jolien Haffmans

Drs. J.M. Haffmans is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur.

Het lijkt misschien nergens op, maar de manier waarop ik groepen begeleid, is wel degelijk gefundeerd: bijvoorbeeld in groepsdynamica, constructivisme en in iets wat ik graag 'systeembewustzijn' noem. In het eerste deel van dit essay geef ik de uitgangspunten weer die ik destilleerde uit de vele bronnen hierover. Ik begin bij de dilemma's waarin het idee dat er 'witte' interventies bestaan, me brengt. Leiden, sturen, 'externe deskundige zijn' en 'interventies doen', wat betekenen deze begrippen in een context van interactief interveniëren en zelforganisatie?

In het tweede deel beschrijf ik de methode waarmee ik groepen begeleid die willen veranderen. Ik beperk me tot de interventies die interactiviteit en zelforganisatie stimuleren, en laat wat ik allemaal nog meer doe (al dan niet bewust), weg. In mijn doelbewuste werkwijze is een herhalend patroon waar te nemen. Dit patroon vertaalde ik in een instructie:

Stap 'in' de context zonder hem over te nemen, creëer een vrijplaats, zeg wat je denkt, haal wat verlangd wordt naar het 'nu', volg het zelfsturen, wees congruent en blijf bewegen.

Deze instructie leg ik stap voor stap uit.

Met deze 'instructie aan mezelf' – of zo u wilt: interventiemethode – breng ik groepen in een veranderproces, waarop alle betrokkenen invloed uitoefenen. Van moment tot moment is er ruimte om samen, in gesprek, het proces waarin we zitten, te verkennen, te analyseren en te sturen. Beschouw dit essay maar als een uitnodiging om even in mijn context te stappen, en voel u vrij om er al dan niet elementen uit over te nemen. Ik stel voor dat iedereen zich vrij voelt om zichzelf als bron te benutten, en dat we van daaruit samen bepalen wat we willen, wat we doen en hoe het werkt. In gesprek. Elk moment weer opnieuw.

1. Aannames

DILEMMA'S BIJ 'WITTE INTERVENTIES'

De context waar ik in stapte, als proefpersoon in het onderzoek naar competenties van interventiekundigen, bracht me in een paar interessante dilemma's:

- Zijn interventies 'instrumenten'?
- Is 'interveniëren' voorbehouden aan 'experts'?
- Zijn deze experts objectieve buitenstaanders?
- Bestaan interventies als ze beschreven zijn?
- Kunnen interventies 'onjuist' of zelfs 'onprofessioneel' zijn?
- Zijn 'goede' interventies geplande interventies?

Het eerste dilemma ontstaat door een wetenschappelijke context waarin interventies benoemd en beschreven worden. Aangenomen wordt dat onderzoek helpt om te bepalen of een interventie effectief en contingent wordt toegepast. Er wordt over interventies gesproken alsof het verschijnselen met 'ding-eigen-

schappen' zijn: bijvoorbeeld afgrensbare gebeurtenissen die door iemand planmatig worden ingezet en een in zekere mate voorspelbaar resultaat hebben. Misschien zijn deze 'dingen' dan ook wel 'instrumenten'. Een alternatieve definitie van het begrip 'interventies' is: gedrag dat een herhalend interactiepatroon doorbreekt. Elk willekeurig gedrag – bijvoorbeeld niezen – kan, bedoeld of onbedoeld, als interventie fungeren. En of dat in een bepaalde situatie inderdaad zo is, is eigenlijk alleen maar situationeel, en achteraf, te duiden.

Als interventies beschreven worden met de bedoeling om competenties van verandere kundigen te onderzoeken, dan roept dat de vraag op of interveniëren voorbehouden is aan gekwalificeerde interventie-experts. Is een interventiekundige een objectieve buitenstaander die buiten de interactie staat en vanuit die positie de 'binnenstaanders' kan leiden? Bij het interveniëren in sociale systemen (groepen, organisaties) lijkt me dit een onhoudbare aanname (Wilber, 1997). En hoe verhoudt het concept van een 'interventie-expert' zich tot de zoektocht naar 'interactieve interventies', waarin betrokkenen op gelijkwaardige basis mee-interveniëren?

De context is er ook één waarin vele verschillende interventies naast elkaar 'bestaan'. Ze bestaan, omdat ze beschreven zijn, een naam hebben gekregen. Benoemen geeft interventies een identiteit los van de specifieke situatie waarin ze ontstonden. Je hebt actieonderzoek, én Appreciative Inquiry, én zoekconferenties, én provocatief adviseren en ga zo maar door. Bestaan eenmalige interventies dan ook? En wat is de identiteit van mixvormen van interventies?

De verleiding bestaat om 'een beetje provocatief ingezette *Action Learning* in een zoekconferentie die wat van *Open Space* heeft' als onjuiste of zelfs onprofessionele toepassing van 'de zuivere interventie' te duiden. Kunnen interventies 'onjuist' of 'onprofessioneel' zijn? Geven contextloze beschrijvingen van interventies houvast bij het beoordelen van de kwaliteit of effectiviteit van interventies in het hier-en-nu?

In deze context ligt ook de gedachte op de loer van 'eerst bedenken, dan pas doen'. Als interventies instrumenten zijn die in een gegeven situatie wel of niet geschikt zijn, en als het aan experts is om te bepalen of ze moeten worden toegepast en hoe dat op de 'juiste' wijze geschiedt, dan is heel wat denkwerk nodig vóór tot doen overgegaan kan worden. Zijn 'goede' interventies geplande interventies? Of staat al dit plannen het gezochte 'samenvallen van verkennen, onderzoeken en interveniëren' juist in de weg?

Kortom: ik stel voor dat we als lezers en schrijvers van dit themanummer bewust in onze zoektocht naar interactieve interventies stappen. Het zou jammer zijn als we uit gewoonte nou net de aannames doen die bij interactieve interventies worden losgelaten. Mijn voorstel is om tijdens het verder lezen het volgende aan te nemen:

- een interventie is gedrag dat voorspelbare interactiepatronen doorbreekt;
- het staat iedereen vrij om te interveniëren;
- interventieplegers maken deel uit van het interactieproces dat gaande is;
- elke interventie is uniek, en de interventiemogelijkheden zijn oneindig gevarieerd;

- of een interventie ‘goed’ is, is alleen in de interactie zelf te waarderen;
- als we interactief interveniëren, dan valt verkennen, analyseren en patroon doorbreken samen.

In de volgende paragraaf omschrijf ik een context van ‘systeembewustzijn’ waarin deze aannames aannemelijk worden.

SYSTEEMBEWUSTZIJN

Tussen mensen zijn continu dynamieken gaande waarmee zij, alsmat opnieuw, samen hun werkelijkheid organiseren. Vele bronnen kunnen aangehaald worden om slechts een fractie van deze dynamieken (ander woord: interactiepatronen) te beschrijven. Een vrij willekeurige greep: Bateson (1972), Watzlawick (1978), Foucault (1989), Argyris (1992), Hellinger (in: Weber, 2003), Senge (1990), Block (2002), Lakoff (2000), Kuhn (1996), Castells (1997), Basten (2005) en Fletcher (2000). Deze organiserende dynamieken spelen zich af op het raakvlak van inhoud en betrekking, op de grens tussen betekenisgeving en werkelijkheid, tussen individu en groep, tussen waarheid en macht. In Transactionele-Analyse taal gaat het om een onuitputtelijke variatie ‘scripts’ of toneelstukjes die we allemaal min of meer kennen en min of meer bewust spelen met elkaar. Over de vraag in welk toneelstukje of script we ons hier en nu bevinden, valt te onderhandelen. Intervenieren is dan: het lopende script doorbreken en een onderhandeling openen over welk script nu gevolgd gaat worden.

Het volgende voorbeeld illustreert hoe verkennen, analyseren en patroon doorbreken in vrije interactie samenvallen.

Hermi: *‘Ik vroeg me vanmorgen in de auto af wat we vandaag eigenlijk gaan doen.’*

Yusouf: *‘Ja, laten we deze projectgroep maar opheffen, we zitten steeds aan hetzelfde plan te prutsen en we krijgen toch niks gedaan.’*

Hermi: *‘Nee, dat bedoel ik niet. Ik bedacht dat we Edith moeten vragen wat zij nou eigenlijk wil.’*

Pol: *‘Edith? Hoe kom je nou bij haar? Oh, zo! Je hebt gelijk, ik wil ook weten hoe zij erin zit.’*

Yusouf: *‘Zullen we haar even bellen en kijken of zij nu aan kan schuiven?’*

Interacties tussen mensen verlopen zelfsturend en zijn zelforganiserend. Ze zijn niet door één individu te sturen en ze zijn niet te plannen. Het staat namelijk iedereen vrij om op elk moment te besluiten om het interactiepatroon dat gaande is, te volgen of te doorbreken. Wel is het mogelijk om invloed uit te oefenen, door je bewust te zijn van de patronen en ze te herkennen, door te kiezen welke betekenis je geeft aan wat er gebeurt, welke rol je neemt en welk gedrag je vertoont. Dit bewustzijn geeft iedereen de mogelijkheid om patroondoorbekend te handelen, dingen te doen dus die je ‘interventies’ zou kunnen noemen. Of een interventie ‘goed’ is, is alleen in de interactie zelf te waarderen. Brengt de interactie een nieuw patroon teweeg dat gewenst wordt door de andere deelnemers

aan de interactie, of niet? De andere deelnemers zullen hun invloed uitoefenen ten gunste van het nieuwe patroon, óf het oude patroon weer in werking stellen, óf een derde patroon in gang proberen te zetten.

Door onze almaar doorgaande interacties handhaven we ons zelfbeeld en ons wereldbeeld. En veranderen we dat ook weer (Shaw, 2002). We leren collectief en (re)produceren kennis (Stacey, 2001). We ontwikkelen ons van groep individuen tot samenwerkend team (Tuckman, 1965), ontwikkelen *groupthink* (Irving, 1972), co-creëren verandering (Wierdsma, 1999) en vechten conflicten uit (Fritchy en Leary, 1998). Deze dynamieken zijn niet 'uit' te zetten. Ze ordenen zich niet keurig in de tijd na elkaar, er lopen altijd meerdere dynamieken door elkaar heen. Hoewel niet iedereen even bewust is, is wel iedereen ervaren, competent en handig in het bespelen van deze dynamieken. De dynamieken maken ons tot méér dan een individu; in deze dynamieken creëren we groepsidentiteiten en construeren we onze (organisatie-) realiteit (constructivisme). Met een slecht gekozen begrip noemen we de som van al deze dynamieken soms 'cultuur'. Slecht gekozen, omdat we dan over cultuur praten alsof het een identiteit, een ding, een vormbaar object is, in plaats van de verzameling herhalende interactiepatronen waarin we organiseren.

NOG WAT AANNAMES GEËXPlicITEERD

Dat iedereen in principe op elk moment vrij is om het interactiepatroon mee te spelen of te doorbreken, is bijzonder lastig als we het organiseren willen sturen of leiden. Want wie zijn wij, dat we vinden dat onze interventies meer bepalend moeten zijn dan die van een ander? We hebben betekenisgeving nodig om te legitimeren waarom onze interventies leidend zijn. De betekenis die managers en adviseurs al 'organiserend', 'leidend' en 'intervenierend' geven aan wat gaande is, heeft onder andere de functie om interactiepatronen minder vrij, minder zelfsturend te laten verlopen. Hiërarchie, functiebeschrijvingen, structuren, methodes, programma's en zelfs beschreven interventiemethoden regelen de zelforganiserende dynamieken, ze maken ze meer voorspelbaar. Het zijn scripts die we als 'leiders' aan 'volgers' voorleggen met het dringende, maar zelden uitgesproken verzoek ze mee te spelen, met daaraan gekoppeld het dringende, zelden uitgesproken verzoek ze vooral niet te bevragen. Argyris (1992, p. 30) noemt dit *self-sealing processes*.

Dynamiekregulerende interventies kunnen maar deels in hun opzet slagen. In plaats van de interacties te regelen, beteugelen ze deze. Zelforganiserende dynamieken zijn niet te stoppen, ze gaan gewoon door, desnoods buiten de orde (bijvoorbeeld in de wandelgangen). Wie daar aandacht op vestigt, kan het lastig krijgen. Wie bijvoorbeeld de exclusiviteit van het leiderschap bevraagt, of ongevraagd gaat mee- of tegenintervenieren, plaatst zichzelf buiten het script en verstoort de geregelde interactie. Graag neutraliseren we dat door het 'weerstand' te noemen, of 'onbekwaam', 'niet relevant', 'niet competent', 'niet contingent' of 'dat staat niet in je functiebeschrijving'.

Het beteugelen van zelforganiserende dynamieken, bijvoorbeeld met scripts over leiderschap, management en interventies, heeft een prijs. Het kost ons vrijheid,

ontplooingsmogelijkheden en de ontwikkeling van onze democratie. Wie geloofde werkelijk mijn stelling van zo-even, dat we allemaal op elk moment vrij zijn om te interveniëren? Deze vrijheid kun je beschouwen als een natuurlijk, systemisch gegeven, een feit, een natuurwet. In extremo beschreven door Oriana Fallaci, die in *Een Man* vertelt hoe haar Griekse minnaar, de vrijheidsstrijder Alekos Pangoulis, zelfs toen hij gemarteld werd, de regie in handen hield: hij probeerde zijn beulen, zodat ze snel te ver gingen. Dan verloor hij het bewustzijn vóór ze hem informatie konden ontfutselen. Ondanks dit soort voorbeelden wordt deze principiële vrijheid vaak afgedaan als 'onrealistisch'. Het beteugelen van zelforganisatie kost ons ook ontplooingsmogelijkheden. Beknot door diverse organisatiescripts (gezin, onderwijs, studie, loondienst, therapie, reïntegratie) geven we ontwikkelpotentieel op door handelingsmogelijkheden te benoemen als 'dat hoort niet, dat kan niet, zo ben ik niet'. Met veel moeite ontdekken we soms dat een ontkende mogelijkheid toch wel reëel is: 'Verrek, ze nemen me serieus, misschien doet mijn interventie er wél toe.' Of: 'Hé, het lukt ons toch wel om in dialoog tot een besluit te komen.'

Het beteugelen van zelforganisatie beperkt ten slotte de mogelijkheden om democratie verder te ontwikkelen. Mensen kunnen wel degelijk als groep, als gemeenschap, in interactie gezamenlijk betekenis creëren, keuzes maken en in harmonie met de omgeving leven. Maar we moeten tegenwoordig te rade bij niet-westerse en antieke culturen om te herontdekken dat daar methoden voor bestaan (Owen, 1997; De Liefde, 2002; Foucault, 1989). Methoden met ruimte voor interventies van iedereen, die leiden tot gezamenlijk sturen of zelforganisatie.

2. Vrijgeleiden

Het begrip leiderschap is lastig te rijmen met deze opvattingen over zelforganisatie. Vanuit de gebruikelijke opvattingen over leiderschap is wat ik doe eigenlijk leiderschap van niks, en lijkt het nergens op. Wat is leiderschap dan, als je vanuit systeembewustzijn naar de wereld kijkt en als iedereen op elk moment kan interveniëren? Nynke Rinzema verwoordde dat zo:

'De leider is het transparante systeem. Iedereen pakt daarin systemisch zijn/haar plek en leidt zichzelf – in het "samen-dat-systeem-zijn"'
(in *conversatie*, 22-12-2005).

Niet één individu leidt het systeem, maar iedereen tezamen, in interactie ook nog. Mensen kunnen hun bewustzijn richten op dit wordingsproces.

De interventiemethode 'vrijgeleiden' heeft tot doel dit bewustzijn bij alle betrokkenen te versterken. Het lijkt me niet reëel om te verwachten dat bij alle betrokkenen hetzelfde bewustzijn ontstaat (met identieke inhoud). In interactieprocessen in groepen, in organisaties is veel te veel tegelijk gaande om als individu een compleet of 'juist' beeld te kunnen krijgen. In de complexe, almaar voortgaande systeemdynamiek leid je dus vooral jezelf. Jezelf leiden lukt beter (je krijgt beter voor elkaar wat je wilt) naarmate je oog krijgt voor het geheel en waar het naar-

toe beweegt. Interactieve interventies ontstaan en bewuste zelforganisatie neemt toe, naarmate meer mensen in de groep zichzelf bewust leiden. Uit de som van al die zelfsturing komt een systeem (een groep, een netwerk, een organisatie, een staat, een economie) naar boven dat zich reproduceert, ontwikkelt, en ook wel desintegreert en uiteenvalt.

Hoe leidt een begeleider zichzelf, als je het systeem wel kunt beteugelen, maar niet kunt leiden? En waarheen leidt zo'n begeleider? Ik kan deze vragen alleen voor mezelf beantwoorden. Ik ontdekte regelmaat in mijn interventiestijl toen ik met Léon de Caluwé en Calijn Stuffers casussen doornam voor het onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs. Ik beschreef hoe ik betekenis geef aan situaties en hoe ik bijdraag aan het organiseren dat gaande is. De regelmaat is samen te vatten als een instructie:

- stap 'in' de context
- zonder hem over te nemen
- creëer een vrijplaats
- zeg wat je denkt
- haal wat verlangd wordt naar het 'nu'
- volg het zelfsturen
- wees congruent
- blijf bewegen.

Ik zal deze 'instructie aan mezelf' stap voor stap toelichten.

STAP 'IN' DE CONTEXT ...

In de context stappen vergt een actieve, nieuwsgierige, luisterende houding, die erop uit is alles wat gehoord wil worden op te vangen en te plaatsen: opinies van formele leiders, analyses, *slips of the tongue* en terloopse opmerkingen van een receptionist. Dit is geen competentie voorbehouden aan 'witte' adviseurs: met deze aandacht is informatie te verzamelen waarmee macht uitgespeeld kan worden, zijn probleemanalyses te maken, kan strategisch gepland worden, zijn overtuigende argumentaties op te bouwen en zijn leerscenario's te ontwikkelen. Misschien is de aanvulling vanuit het 'witte', interactieve perspectief het besef dat ik – als ik in mijn uppie de ontvanger en container ben van al die geluiden – met die aandacht nog geen verandering kan leiden. Wat heb ik aan al die informatie als anderen er niet over beschikken? Ik heb het opgegeven om wat ik opvang, samen te vatten in een *survey-feedback* of een powerpointpresentatie. Als ik mezelf als exclusief 'medium' van alle informatie beschouw, beland ik immers in de illusoire positie van de persoon met de 'juiste' samenvatting, de 'juiste' analyse en het 'juiste' interventieplan. Dat zou nog gaan als ik als objectieve buitenstaander alléén was buiten het systeem. Maar het is er tegenwoordig druk, ik tref er talloze andere experts, managers en medewerkers aan, en we komen zelden tot dezelfde conclusies.

'In de context stappen' betekent dat ik actief de schijn wegneem dat we ons als leiders, interventiekundigen of adviseurs buiten het systeem bevinden. We zitten allemaal samen in hetzelfde schuitje en putten uit dezelfde complexe hoeveelheid

informatie, uit dezelfde rijkdom aan culturele en professionele achtergronden, en uit een veelvoud aan mogelijke interpretaties van wat er aan de hand is. Als onderzoekend subject (deelsweter) nodig ik anderen uit dezelfde houding aan te nemen. In de context stappen is ook 'in de interactie' stappen. Als we ons samen in hetzelfde schuitje bevinden, dan zijn mijn klanten en ikzelf al in de eerste minuut van de intakefase teruggeworpen op onszelf: wij zijn zelf de bronnen van de redeneringen die tot de advies- of begeleidingsvraag hebben geleid. In dat redeneerproces blijven wij geen van allen buiten schot – het is een proces van gezamenlijke reflectie. Wat gelooft de klant, wat geloof ik als adviseur zelf? Wat brengt de uitwisseling daarvan teweeg in onze opvattingen over wat een probleem is en over de interventie waarmee we tot oplossen kunnen komen?

... ZONDER HEM OVER TE NEMEN

Ik stap in een context, maar neem hem niet over. Als ik het verhaal dat erover verteld wordt, als gegeven, als 'waar' aanneem, stap ik immers in de niche en de rol die voor me gecreëerd zijn. Bijvoorbeeld:

- de niche 'organisatieverandering' en de rol 'veranderkundige';
- de niche 'problemen' en de rol 'expert';
- de niche 'open communicatie' en de rol 'facilitator'.

Als je zomaar in zo'n niche stapt, geef je direct een belangrijk deel van je interventiemogelijkheden uit handen. Je laat je vanaf dat moment leiden door je rol, door de bijbehorende beroepsopvattingen en door de verwachtingen die je klanten daarvan hebben. Als je je rol eerst (stilzwijgend en impliciet) accepteert, wordt het daarna extra lastig om alsnog buiten de kaders ervan te stappen. Je maakt jezelf manipuleerbaar: zodra je van de rol en bijbehorende verwachtingen gaat afwijken, doe je het immers 'niet goed' in de ogen van de anderen en hebben ze een stok in handen om je mee te slaan.

Er werd me bijvoorbeeld eens gevraagd om een Open-Spacebijeenkomst (Owen, 1997) te begeleiden die tot doel had te bespreken: 'Gaan we verder als netwerk, en zo ja, hoe?'. Voor mij was de rol van 'facilitator' gedacht. Ik merkte dat de verwachtingen die de organisatoren daarvan hadden, ongeveer deze waren:

- 'wij hebben het programma en de uitnodiging al gemaakt en verzonden;
- je hoeft van de aanleiding en de doelen van de bijeenkomst niet veel te weten;
- als jij maar ervaring hebt met het leiden van Open Space, want dat hebben wij weer niet;
- wij weten wel hoe Open Space werkt en hoe dat gefaciliteerd hoort te worden;
- Open Space is zelfsturend: jij vertelt de spelregels en de rest gaat vanzelf.'

Een klassieke *double bind* (Bateson, 1972, p. 206-207) heeft de volgende ingrediënten:

1. doe dit, anders doe je het niet goed
2. doe niet 1), anders doe je het niet goed
3. zie mij niet als aanlegger van een *double bind*
4. en heb het niet over deze *double bind*

In dit voorbeeld is de *double bind* te lezen als: 'Breng ons in Open Space, maar leid ons niet.' 'Beschouw ons als competent (we weten hoe Open Space werkt), en vertel ons dus niet dat deze opdracht onmogelijk is.' Met de impliciete dreiging: 'Als je dit niet doet, dan betwijfelen wij of je wel een goede Open-Space-facilitator bent.'

In een normale advies- of begeleidingsopdracht vliegen dit soort *double binds* je om de oren. Ik blijf het gek vinden dat een klant mij vraagt om iets in zijn organisatie te doen. Soms kan een klant zó nauwkeurig omschrijven wat hij van me wil, dat ik me afvraag 'waarom doe je het zelf eigenlijk niet?'. Ik blijf uit *double binds* door de *double binds* te bevragen. Vaak lukt het om samen bewust te worden, zodat gezamenlijke besturing (en zo we willen: verandering) ervan mogelijk wordt. Dan wordt zichtbaar dat we ons samen in onbekend gebied begeven en dat alle sturingskracht nodig is om daar wat van te maken. Organiserende dynamieken bewust en bespreekbaar maken is wat systemen transparant maakt, zodat we er allemaal zelfsturend in kunnen bewegen.

...CREËER EEN VRIJPLAATS

Ik kies er dus tegenwoordig steeds gemakkelijker voor om niet te doen wat een klant van me vraagt. In plaats daarvan creëer ik veel ruimte voor gesprekken waarin 'we het er eerst eens over kunnen hebben' (bijvoorbeeld intake-, voor-overleg-, voorbereidings- en leergesprekken). In die gesprekken neem ik op een 'gaten laten vallende' manier gesprekstechnisch de leiding. Zo ontstaat ruimte waarin anderen die gaten opvullen en wordt het gaandeweg vanzelfsprekend dat we het gesprek gezamenlijk leiden. Op een nieuwsgierige, vrolijke manier wisselen we uit wat opvalt, wat verbaast en wat dwarszit. Terloops, als vanzelfsprekende uitkomst van een vrij verlopende conversatie, worden nieuwe oplossingen en veranderende rollen denkbaar. Ik opereer heel aandachtig in dit veld waarin we gezamenlijk betekenis, samenhang en inzicht ontdekken. Aandachtig wat betreft mijn eigen aannames en interpretaties, want wat waar lijkt, is niet noodzakelijk werkelijk aan de hand. Aandachtig ook, omdat mijn observatie, eenmaal uitgesproken, kan veranderen in confronterende feedback. Mijn doel is dat een serie open gesprekken ontstaat waarin de groep zijn eigen zelfsturendheid in de gaten krijgt en gaat benutten om zichzelf te leiden.

Vanaf het eerste moment van de intakefase gedraag ik me dus zo dat mijn individuele aandacht voor alles wat gehoord wil worden, zich uitbreidt. Door grapjes en terzijdes serieus te nemen, door vertrouwelijkheden door te vertellen naar wie het zou moeten horen, door mijn aannames ter discussie te stellen en die van mijn gesprekspartners te bevragen. Zo zorg ik ervoor dat de collectieve aandacht eveneens open gaat staan. De collectieve aandacht van een groep in gesprek beschouw ik als de geschikte container waarin je kunt waarnemen dat uit alle verschillende geluiden langzamerhand één meeromvattend verhaal ontstaat. Een verhaal met vele invalshoeken, opgebouwd vanuit meerdere ervaringen en opvattingen. In dat gesprek ben ik open over mijn imperfectie als begeleider en zorg ik

niet voor alle verwachtingen die op mij geprojecteerd worden. Zo maak ik ruimte voor anderen om medeverantwoordelijkheid voor het proces te nemen. Als de verantwoordelijkheid voor het proces collectief gedragen wordt, dan ontstaat er ruimte om het gesprek op zich te bevragen, te onderzoeken en te plaatsen. In het gesprek 'erover' houden we samen diverse interpretaties en handelingsmogelijkheden open. Dan blijkt dat we het helemaal niet eerst eens hoeven te worden vóór we veranderen. Het verkennen van een diversiteit aan mogelijkheden brengt als vanzelf verandering teweeg. Verandering betekent iets aangaan wat je nog niet kent en waarvoor in je verhalen dus nog geen plaats is. In het verhaal dat een groep over zichzelf vertelt, zijn er nog geen woorden, rollen en instrumenten voor. Nieuwe mogelijkheden verruimen de grenzen van het verhaal: er kan meer dan je dacht. Buiten de al gedefinieerde rollen, kaders en oplossingen bevindt zich het deel van de werkelijkheid waar het veranderpotentieel het grootst is ... Samen buiten het systeem is de enige plek om te zijn, als het ons menens is dat we willen veranderen.

Op andere plaatsen noem ik deze ruimte een 'vrijplaats' (Haffmans, 2006): een tijdelijke gedeelde positie buiten de wereld van gegevens, van waaruit we de gegeven wereld samen overzien, bevragen, onderzoeken en besturen. In een vrijplaats bepalen mensen zelf de regels waaraan ze zich willen houden. Het is een plek waar je begint met onderzoeken, waar vertellen en luisteren het middel is, en waar nieuwe mogelijkheden tevoorschijn komen. Je komt er los van rollen en bijbehorende verwachtingen. Je bent er veel méér dan manager, medewerker, adviseur of facilitator. In een vrijplaats is iedereen vooral zichzelf: een heel mens, dat ervaringen en inzichten uit verschillende levenssferen in één leven smeedt tot betekenisvol handelen. (Dat zijn we natuurlijk stiekem altijd al,) maar in vrijplaatsen gedragen we er ons naar én kunnen we het erover hebben. Het is een plek waar een gesprek gevoerd wordt dat het banale, het professionele en het metafysische verbindt.

Er zijn vele geschikte methoden bekend, waarin ruimte gemaakt wordt voor dergelijke vrijplaatsachtige gesprekken: Open Space, World Café, learning communities, communities of practice, conversatie, dialoog, om er een paar te noemen. Op één aspect wijk ik af van wat in sommige van deze methoden gebruikelijk is (en neem daarbij een voorbeeld aan Harrison Owen en Patricia Shaw). Ik beschouw ook mezelf, met mijn meningen, visie en ervaringen als een van de waardevolle invalshoeken aanwezig. Dat betekent dat ik me als (bege-)leider vrij voel om te wisselen tussen de rollen begeleider en deelnemer, en dat ik soms dit rollenonderscheid geheel loslaat. Midden in de Open Space voor het netwerk dat ik hierboven beschreef, werd me bijvoorbeeld de vraag gesteld 'Is dit proces waar we nu inzitten, wel een échte Open Space?' Zo'n vraag zet mij in de rol van leider en expert, en de vragensteller plaatst zich door die vraag mét mij buiten het proces. Ik reageerde erop door de vraag te parkeren, me als deelnemer bij een van de gespreksgroepen aan te sluiten en als leider tijdelijk onbereikbaar te zijn. Vrijplaatsen en andere Open Spaces besturen zichzelf als je je er vrij in beweegt, niet door een positie daarbuiten te creëren van waaruit je 'objectief' kunt beoor-

delen 'of het wel goed gaat'. En dat hoopte ik met mijn gedrag te demonstreren (me bewust van het effect van mijn voorbeeldfunctie).

ZEG WAT JE DENKT ...

Door de jaren heen heb ik me een grote mate van openheid aangewend in het praten met anderen. Ik neem daarbij, respectvol, geen blad voor de mond. 'Als er niet gevloekt wordt, hebben we ons buikgevoel niet aangesproken', leerde ik van Sylvia Boonstoppel. En ergens anders leerde ik dat seksueel getinte grappen opkomen in een creatieve sfeer. Respectvol betekent voor mij dat elke groep en elk gesprek hun eigen fijnzinnigheid creëren en dat ik mijn taalgebruik daaraan aanpas. Ik zeg dus wat ik denk, ik ben open over mijn interpretaties van wat er gebeurt, en we lachen wat af. Wat ik zeg is soms gekleurd met organisatiekundig, veranderkundig en therapeutisch jargon, toch blijkt het altijd uit te leggen. Door mijn interpretaties te vertellen, werken ze mee in het gezamenlijke proces van betekenisgeving dat gaande is. Ze kunnen dus tot lering dienen, maar ook als niet relevant afgeserveerd worden. Door ze in gesprek te brengen, zullen ze invloedrijk zijn, maar niet leidend, of net zo invloedrijk en leidend als de interpretaties en het vakjargon dat anderen inbrengen.

Deze openhartigheid kost me mijn sololeidende positie, en dat kan lastig zijn. Zeker in die situaties waar een groep mijn sololeiderschap noodzakelijk acht als panacee tegen de verwarring van het open gesprek. Jazeker, weer een double bind. In een groepsproces met coördinatoren van een onderwijsinstelling zag deze er ongeveer als volgt uit:

- 'Leer ons samenwerken in een managementdevelopmenttraject, waarvoor we nog niet gekozen hebben en waarvan we het doel nog niet gezamenlijk hebben bepaald.
- Help ons daarvoor te kiezen door van tevoren te vertellen wat we gaan leren, via welke methodiek, en welk programma.'

Ik zei dat dat in mijn belevingswereld onmogelijk was. Na aandringen gaf ik het proces dat ik voorstelde, een professioneel klinkende naam, *Action Learning*.

Die woorden werkten als een reddingsboei, en de onderwijscoördinatoren wilden nu graag van tevoren weten hoe de Action-Learningmethodiek werkt en hoe ik Action Learning dacht te gaan structureren. In plaats van in deze zo gewenste rol van sololeider en structureerder te stappen bleef ik aandacht geven aan de doelen, de structuur en de methodiek die in het groepsgesprek zelf ter plekke ontstonden. Ik bleef mijn interpretaties van wat gebeurde geven en toonde de verwarring die ook bij mij opkwam.

Het resultaat was paradoxaal: de groep nam me dit alles niet in dank af, én ontwikkelde het bewustzijn dat doel, richting en structuur bij henzelf vandaan konden komen. We zullen wel nooit eenduidig kunnen achterhalen of dat nou kwam door mijn stellingname dat ze op zichzelf konden vertrouwen, of dat het vooral gevoed werd door de frustratie dat ik de zo gewenste duidelijkheid niet schiep. Ik weet wel dat de bijeenkomst in ieders geheugen gegrift staat. Zij vormde de directe aanleiding om de organisatiestructuur te wijzigen, standpunten los te

laten en elkaar aan te spreken. De betekenis van wat er is gebeurd, is voor velerlei interpretatie vatbaar (het zou bijvoorbeeld een 'interactieve interventie' kunnen zijn) en deze betekenis is naderhand door de betrokkenen nog een paar maal ge(re-)construeerd. Hoewel ik mijn interventie bewust had gekozen, was het effect van mijn stellingname voor mij volkomen onverwacht. En toch is dit het soort resultaat waar ik met deze interventiemethode op uit ben.

... HAAL WAT VERLANGD WORDT NAAR HET 'NU'

Een bekende spirituele wijsheid is 'alles waar je je aandacht op richt, groeit'. Synchroniciteit is een modern woord daarvoor. Wie zwanger is, ziet overal zwanere vrouwen. Wie de politiek wantrouwt, ziet overal voorbeelden van falend politiek leiderschap. Wie diversiteit problematiseert, ziet overal integratieproblemen. Als je een probleem als vertrekpunt kiest, zul je vervolgens de werkelijkheid steeds in het perspectief van datzelfde probleem begrijpen. Self-fulfilling prophecy's zijn overal. In groepen maak ik veel gebruik van het uittekenen van de cirkels van actie en reactie die zich niet alleen in het werk zelf, maar ook in het gesprek erover eindeloos kunnen herhalen. Viciuze profetieën werken, omdat we ze met vereende krachten waarmaken. Heilzame profetieën werken eveneens, het zijn de kleine hefbomen die de wereld in verandering brengen (Senge, 1990).

De krachtigste interventie die ik ken, doorbreekt viciuze cirkels abrupt en creëert een krachtige, positieve self-fulfilling prophecy. Het is de interventie die de wens van de groep, de richting waar het systeem heen wil, tot uitgangspunt maakt. Ik noem het ook wel 'de toekomst in het heden halen'. Het is de interventie die David Cooperrider en Diana Whitney (van de Appreciative Inquiry) *affirmative topic choice* noemen en het is wat Anne-Marie Poorthuis en Lieke Hoogerwerf beschrijven als 'vertrekpunt kiezen' (Hoogerwerf en Poorthuis, 2002).

In een conceptpaper hierover, gepubliceerd op internet, beschrijven Cooperrider en Whitney een aansprekend voorbeeld. Een klant belde met de vraag: 'Hoe zouden jullie een Appreciative Inquiry over seksuele intimidatie op het werk aanpakken?' De klant leidde al twee jaar een project over dit onderwerp en begon zich af te vragen of de aanpak wel hielp. Het probleem was namelijk op elke succesindicator die er was (aantal klachten, rechtzaken, evaluaties van trainingen, wandelgangen) aan het groeien. David Cooperrider vroeg: 'Wat zou jij met zo'n interventie willen bereiken?' De klant antwoordde uit de grond van haar hart: '*Quality cross-gender relationships in the workplace*'. Cooperrider antwoordde: 'Geweldig onderwerp! Wat zou er gebeuren als we mensen zouden uitnodigen om zich bekend te maken als onderzoekskandidaten? We vragen ze dan hun verhalen te vertellen over wat het betekent om *quality cross-gender* relaties te ontwikkelen en onderhouden. We zouden een conferentie kunnen organiseren waar we deze relaties onder de loep leggen, contextuele factoren onderzoeken en ook de lastige vragen van seksuele aantrekkingskracht, machtsrelaties en zo bespreekbaar maken.' Het kiezen van een 'bevestigend onderwerp' en daar het vertrekpunt van maken haalden de gewenste toekomst in het heden (mijn interpretatie

en woordkeus). Het betekende een draaipunt in het project. 'Bevestigende onderwerpen, altijd *homegrown*, kunnen alles zijn waarvan de betrokkenen voelen dat het leven geeft aan het systeem' (Cooperrider en Whitney, 2005, samenvatting en vertaling JH).

... WEES CONGRUENT

Aandacht, geloof, wensen en profetieën zijn ongelooflijk krachtig in een zelf-organiserende, systeembewuste wereld. Wat mensen denken dat gaat helpen, gaat helpen. Wat mensen willen dat helpt, helpt. Rode, gele, blauwe, groene en witte interventies: ze werken. Maar ook omgekeerd: waar mensen niet in geloven, werkt ook niet. Rode, groene, blauwe, gele en witte interventies: ze werken ook niet. Ik ben ervan overtuigd dat de keuze van de juiste interventie geen kwestie is van *contingentie* (uit de gegeven context afleiden welke interventie geschikt is en gaat werken), maar een van *congruentie*.

Een lastig, weinig onderzocht begrip, *congruentie*: 'vorm en inhoud komen overeen', oftewel 'we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen'. Het lijkt op het tegenwoordig modieuze streven naar 'transparantie'. Transparantie is maar een stukje van congruentie: 'wat we doen is zichtbaar, helder' en dreigt als begrip gereduceerd te worden tot voorwaarde voor controleerbaarheid. *Congruentie* is volgens mij een voorwaarde voor effectiviteit in sociale en organisatorische processen. We raken soms zo verstrikt in de constructie van verhalen over wat we aan het doen zijn (bijvoorbeeld in beleidsnotities, werkprocedures of verhalen over interventiekunde) dat we door die verhalen niet meer onbevangen kunnen waarnemen wat we werkelijk aan het doen zijn. Argyris noemde dit het verschil tussen *espoused theory* en *theory-in-use* (1992). Verhalen over hoe we denken dat het zou moeten, verhullen wat we werkelijk willen en doen, de doelen die we nastreven en de middelen die we inzetten. *Incongruentie* is een heel pijnlijk fenomeen. Hoewel we het graag actief onbespreekbaar maken, is het zo transparant als de kleren van de keizer. De wereld wemelt van volgzaam leiders, radeloze adviseurs, betuttelende facilitators en stuurloze politici. Gewone mensen (die niet meepraten in het veranderkundig en bestuurskundig discours) hebben deze incongruenties meestal donders goed in de gaten.

Congruentie is dan ook het krachtigste (bege-)leiderschapsbeginsel dat ik ken. Toegepast op interventies betekent het congruentiebeginsel dat *anything goes*, zolang het maar is wat we (het systeem!) werkelijk willen. Zijn we uit op openheid, dan zijn we dus open, over onze bedoelingen, onze overtuigingen, over welke interventies we overwegen; we zijn open over hoe we denken dat interventies gaan werken, en doen vervolgens ook wat we zeggen. We kunnen aan iedereen uitleggen waarom we open zijn en waarom we voor openheid bevorderende interventies kiezen, en iedereen kan dan ideeën aandragen om de interventies nog passender te maken.

Zijn we uit op beheersing, dan halen we alle projectmanagement en planningsystemen uit de kast en passen we ze toe tot we alles onder controle hebben, inclusief onze eigen ongrijpbare, irrationele communicatieprocessen als het moet.

We kunnen openlijk iedere betrokkene inschakelen om deze beheersing te verfijnen en te vervolmaken.

Zijn we uit op macht, dan passen we openlijk machtsprincipes toe: we benutten hiërarchie en de krachtmetingen die nodig zijn om machtsposities te bereiken, we benutten resultaatcontractering, competitie en *winner-takes-all*-spelregels. Al krachtenmetend zullen we onze machtsspelen openlijk én verborgen (want dat hoort erbij) verfijnen.

Willen we samenwerking, dan werken we niet alleen samen aan de oplossing, maar ook aan de probleemanalyse én aan het leiden van het proces waarin we onderzoeken en oplossen. Dan werken niet alleen de leiders samen, maar iederéén die betrokken is, en daar kunnen we het dus ook over hebben. Met *anything goes* bedoel ik niet dat het doel de middelen heiligt. Ik bedoel ermee dat als we iets willen en erin geloven, dat het werkt als we daar openlijk voor gaan. We kunnen het mis hebben, maar dat heet dan niet incongruent, dat heet dan een vergissing.

Congruentie betekent voor mij in mijn rol van begeleider dat ik mensen en groepen aan hun woord hou – inclusief mezelf. Wat ik wil, wat ik denk dat kan werken, en wat ik geloof, speelt altijd inhoudelijk een rol in mijn begeleidings- en adviesklussen. We hebben immers allemaal, als compleet mens, zo onze ideeën over hoe we willen organiseren en samenleven. Let wel: we hebben allemaal een mening, wensen en idealen. Niemand, ook ik niet, heeft de waarheid in pacht. Ik ben steeds uit op een open gesprek waarin mijn wil een rol speelt naast die van alle anderen. En ik werk mee aan veranderingen waarvan ik overtuigd ben dat:

1. dit is wat de groep of organisatie wil;
2. het een goed idee is voor de wereld als geheel, dat de groep of organisatie dit wil;
3. het te verbinden is met wat ik zelf wil.

... VOLG HET ZELFSTUREN

De methodiek van vrijgeleiden begint dus met het creëren van plekken waar we het er samen over kunnen hebben. In die vrijplaatsen neemt de hele groep samen de sturing ter hand. Op die plekken ben ik vaak niet degene die de interventies kiest, maar bevestig ik liever de behoeften en het zoekproces van de groep (het systeem). Wil iemand pauze, dan is het pauze; willen mensen plenair of juist in kleine groepjes verder praten, dan vervolgen we plenair of juist in kleine groepjes. Stelt iemand een vraag die door anderen relevant gevonden wordt, dan is die vraag vertrekpunt van een nieuwe gespreksronde. Willen mensen liever aan de slag, dan definiëren we projecten en verdelen we taken. Hebben we geen idee waar het naartoe moet, dan onderzoeken we 'Hoe gaat het eigenlijk nu?'. Als iemand een concrete werkvorm voorstelt die lijkt te passen, dan steun ik dat voorstel.

Wat helpt is dat ik ervaring heb opgedaan met een heel scala interventies van allerlei 'kleuren'. Wat ook helpt is dat veel meer mensen in organisaties tegenwoordig geschoold en ervaren zijn in een variëteit aan interventies. Ik heb geleerd

om – als ik verzet voel opkomen, bijvoorbeeld tegen een machtsinterventie – mijn verzet op te schorten en eerst eens goed te luisteren naar hoe degene die de optie inbrengt, dat precies ziet werken. Een heel leerzame interventie, dat opschorten en luisteren, want wat mensen vanuit vrijheid en eerlijkheid inbrengen is altijd van waarde.

Perfectie is in deze wereld van zelforganisatie niet te vinden (perfect in wiens ogen?). Het past dan ook (is congruent) om hier te benadrukken dat zelforganisatie een proces is van vallen en opstaan, waarin afkijken van de burens geen optie is. ‘Het wiel kan niet vaak genoeg uitgevonden worden’, zeg ik dan. Ik denk dat dit de essentie is van ‘een lerende organisatie zijn’: zelforganiseren gebeurt in interactie en zelforganiseren leer je in de ervaring die de interactie je biedt. Voorspelbaar is dat een (in de context van de groep) bekende interventie bekende gevolgen zal hebben en dat onbekende interventies de mogelijkheid openen van onverwachte, onbekende gevolgen; misschien zelfs wel van succesvolle, blijvende verandering.

... EN BLIJF BEWEGEN

Streven naar congruentie maakt het makkelijker om openlijk je idealen te leven en zo bij te dragen aan duurzaam lerende organisaties. Dat komt doordat congruentie (vanuit bekende motieven openlijk op een doel afgaan) het tegenovergestelde is van manipulatie (vanuit onbekende motieven op een verborgen doel afgaan) en dus ook geen verborgen wantrouwen, weerstand en verzet oproept. Als je open bent over je analyse en je voornemens, zullen mensen je openlijk weerwerk geven. Ze zullen je helpen én daarbij hun eigen doelen en idealen volgen, uit eigen vrije wil (of ze doen dat niet, en dat is ook nuttige informatie). Zodra je je vastbijt in een gekozen pad, een geprogrammeerde interventie of een gekozen doel, ben je de congruentie alweer aan het verliezen. Als het antwoord op de vraag ‘Waarom doe je wat je doet?’ alleen te vinden is in het verleden (bijvoorbeeld ‘omdat we dat zo gepland hebben’), dan ben je de congruentie immers al kwijt. Congruentie werkt als je er van moment tot moment mee stuurt en bijstuurt. Het is geen instrument, het is eerder een principe, net als de andere zeven ‘instructies’ die ik hier beschreef. Het laatste principe dat ik kan aanbevelen is dan ook: leg je niet vast, blijf in gesprek, bevraag plannen, beweeg tussen invalshoeken door, over grenzen heen, voorbij specialismen en blijf ongrijpbaar. Zodra je vastligt, categoriseerbaar en voorspelbaar wordt, heb je jezelf gereduceerd tot een rol, een pose. Dan ben je te vangen in voorspelbare dynamieken, word je manipuleerbaar, en is je effect te instrumentaliseren.

3. Afronding

Beweeglijk blijven, in de context stappen zonder hem over te nemen, zeggen wat ik denk, een vrijplaats maken, de toekomst in het nu halen, congruentie nastreven, en het systeem volgen: ik beschreef het niet alleen, ik deed het in dit essay weer. De *context* waarin ik met dit essay gestapt ben is de uitnodiging om inter-

actieve interventies zichtbaar te maken. Ik stapte erin *zonder hem over te nemen* en legde dilemma's bloot bij het begrip interventies en de rol van de interventiekundige. Het zou zomaar kunnen dat wat ik beschrijf voor veel mensen gesneden koek is, omdat iederéén ervaren, handig en bekwaam is in het interveniëren. Misschien verschillen we onderling vooral in de mate waarin we dat bewust doen. Daarom stelde ik systeembewustzijn voor als context van waaruit we allemaal samen interactief interveniëren.

Ik vertelde met welke 'instructie aan mezelf' ik mezelf leid in de complexe dynamiek van organiseren. Ik noem het terughoudend een methodiek en blijf liever uit woorden als 'instrument' of 'competenties van witte interventiekundigen'. Liever beschouw ik dit essay als een *vrijplaats* om een interactieve interventiepraktijk te onderzoeken. Een vrijplaats waar ik mezelf als bron benut én erken dat u uw eigen bron bent. Een vrijplaats waarin ik *zeg wat ik denk*, en hoop dat u dat ook doet. Ik ben ingegaan op de wens (die kennelijk leeft in een community van interventiekundigen) om 'bijzondere' en 'vernieuwende' interventies zichtbaar te maken, door deze tekst te schrijven. Door deze wens in het heden te realiseren, volg ik de sturing die we samen creëren in dit discours over interventiekunde. Deze tekst is ook te beschouwen als een bewuste interventie in ons gesprek, zo u wilt is dit een 'witte' interventie. Bij het schrijven van dit essay streef ik *congruentie* na: ik beschrijf principes die ik werkelijk toepas, ook in dit essay. Zo werd dit essay zelf een voorbeeld van wat het beschrijft. Congruentie gehanteerd als toetsing van mezelf – als onderzoeksmethode ... Ten slotte blijf ik ook in deze tekst *bewegelijk* – niet vast te leggen, misschien wat ongrijpbaar.

Maar de *proof of the pudding* is wat het lezen van dit essay teweegbrengt. De reacties die ik op de eerste versie van dit essay heb ontvangen, zijn verrassend divers en – de lijn van mijn betoog volgend ook wel logisch eigenlijk – gekleurd door de persoonlijke betrokkenheid van de lezers. Ik ontving reacties variërend van 'ontroerend' tot 'ergerlijk', van 'humoristisch' tot 'normatief-reëducatief', en van 'dit is de nieuwe opstelling' tot 'typisch Julien'. Verschillende mensen vertelden me dat de tekst hen tot confronterende gedachten bracht. 'Leiderschap van niks heeft een sterk emotionele dimensie', schreef iemand. Anderen problematiseerden dat de vrije ruimte voor veel mensen beangstigend is. Niet iedereen is blij met een adviseur die deze ruimte schept. In 'het verlangen naar het heden halen' en 'congruentie' werden sleutels herkend om deze angst hanteerbaar te maken. 'Gebruik onze case, hij is zeer illustratief voor wat je bedoelt', schreef een klant. Maar 'Jesus, wat is dit moeilijk', verzuchtte ze. Een andere klant vond het begin niet om door te komen (het is zijn context niet), maar werd vanaf de paragraaf over 'systeembewustzijn' gegrepen door de tekst. Ik hoop dan ook dat publicatie van dit essay een vitale impuls geeft aan het voortgaande open gesprek over interactieve interventies. Laten we het wiel steeds opnieuw blijven uitvinden!

Literatuur

- Argyris, Chris – *On organizational learning*. – Oxford ; Cambridge MA : Blackwell, 1992
- Basten, Floor – Circa 74.100 voor verandermanagement (1,14 seconden). – In: Erwin van de Pol, et al. - *Verandermanagement ; Actuele visies op management*. – Den Haag : Academic Service/Sdu Uitgevers bv, 2005
- Bateson, Gregory – *Steps to an ecology of Mind*. – Chicago, University of Chicago Press, 1972
- Block, Peter – *The answer to how is yes*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2002
- Caluwé, Léon de, en Elsbeth Reitsma – *Onderzoeksvoorstel : Competenties van adviseurs in verandertrajecten*. – Interne notitie, 2004
- Castells, Manuel – *The power of identity*. – Malden USA, Oxford UK : Blackwell, 1997
- Cooperrider, David L. en Diana Whitney – *A positive revolution in change : Appreciative Inquiry. - Draft*. – Online beschikbaar op <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf>, 2006
- Fallaci, Oriana – *Een Man*. – Amsterdam : Bakker, 1984
- Fletcher, Joyce K. – *Disappearing acts, gender, power and relational practice at work*. – Massachusetts : MIT, 1999
- Foucault, Michel – *Parrèsia, vrijmoedig spreken en waarheid*. – Nijmegen : SSN, 1989
- Fritchey, Rennie en Malcolm Leary – *Conflictoplossing op het werk*. – Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds, 1998
- Haffmans, Julien – Vrijplaatsen, hangplek voor vrije gedachten. – In: *Filosofie in Bedrijf* 17 (2006) 2 (april)
- Hoogerwerf, Lieke en Anne-Marie Poorthuis – Meebewegen met de veranderende wereld. – In: Frans van Eijnatten, Anne-Marie Poorthuis en Jaap Peters (red.). – *Inleiding in chaosdenken, theorie en praktijk*. – Assen : Van Gorcum, 2002
- Irving, Janis – Victims of groupthink – In: *Groupthink : A psychology study of foreign-policy decisions and fiascos*. 2nd ed. – Boston : Houghton Mifflin, 1972
- James, Muriel en Dorothy Jongewaard – *Wie waagt die wint ; Transactionele analyse met gestalt experimenten*. – Amsterdam : AddisonWesleyLongman, 1997
- Kuhn, Thomas S. – *The structure of scientific revolutions*. – Chicago : University of Chicago Press, 1996
- Lakoff, Robin T. – *The Language War*. – Berkeley : University of California Press, 2000
- Lawrence, P., en J. Lorsch – *Organization and environment*. – Cambridge, MA : Harvard University Press 1967
- Liefde, Willem H.J. de – *Africal Tribal Leadership voor managers ; van dialoog tot besluit*. – Deventer : Kluwer, 2002
- Owen, Harrison – *Open Space ; A user's guide*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1997
- Senge, Peter M. – *The fifth discipline ; The art & practice of the learning organization*. – New York : Currency Doubleday, 1990

- Shaw, Patricia – *Changing conversations in organizations ; A complexity approach to change*. – Londen : Routledge, 2002
- Stacey, Ralph D. – *Complex responsive processes in organizations ; Learning and knowledge creation*. – Londen : Routledge, 2001
- Tuckman, Bruce W. – Developmental sequence in small groups. – In: *Psychological Bulletin*, 63, 384-399 (1965). Reprinted in : *Group Facilitation : A Research and Applications Journal* - Number 3, Spring 2001
- Watzlawick, Paul – *Wie weet is het ook anders*. – Deventer : Van Loghum Slaterius, 1978
- Weber, Gunthard – *Het succes van organisatie opstellingen ; de methode van Bert Hellinger in de praktijk gebracht*. – Haarlem : Altamira-Becht, 2003
- Wierdsma, André. – *Co-creatie van verandering*. – Delft : Eburon, 1999
- Wilber, Ken – *Een beknopte geschiedenis van alles*. – Rotterdam : Lemniscaat, 1997