

Vrijplaatsen – hangplekken voor vrije gedachten

Als mensen in vrijheid van gedachten wisselen en betekenis geven aan wat er in hun levens gebeurt, veranderen zij hun organisaties. Vrijheid betekent immers dat organiserende vanzelfsprekendheden ter discussie staan. Elk vrij gesprek kan de betekenis, die eerder is ontstaan, bevestigen, versterken of juist ondergraven. Ik noem dit soort gesprekken ‘Vrijplaatsen’, een aantrekkelijk woord dat voor zichzelf spreekt. Toch vragen mensen me ‘wat is het?’, ‘wat kun je ermee?’, ‘voor wie is het geschikt?’, ‘hoe werkt het?’, ‘hoe waarborg je vrijheid?’, en ook ‘hoe verkoop je het?’ Stuk voor stuk lastige vragen, omdat, zodra je aan de verleiding toegeeft ze te beantwoorden, de Vrijplaats verdwijnt. Door te definiëren eigen je jezelf de definitiemacht toe en verdwijnt de ‘flow’ van elkaar steeds opnieuw bevragen. Door te instrumentaliseren veranderen Vrijplaatsen in manipulatieplaatsen. Door uitsluiten verdwijnt het leerzame. Door vooraf doelen te stellen en te plannen wordt vrijheid schaars. Door algemeen geldende regels te maken en te faciliteren verdwijnt zelfsturing. En door intellectueel eigendom te claimen verdwijnt de vrije beschikbaarheid. Een pleidooi voor het omschrijven en het bedrijven van de poëzie.

De kracht van het vrije gesprek

‘Eén van de eerste dingen die elk onderdrukkend regime doet is het beperken van de menselijke vrijheid om elkaar te ontmoeten. Kennelijk is iets aan zo’n schijnbaar eenvoudige menselijke activiteit zo gevaarlijk, dat de status quo zich ertegen wil beschermen.’¹ Natuurlijk denken we bij deze uitspraak allereerst aan dictaturen. Maar ook in Nederland anno nu komt het voor dat samenkomsten verboden worden. Bijvoorbeeld het samenscholen van jongeren, drugsgebruikers en alcoholisten; een verbod dat onbedoeld ook bejaarden van hun hangplek in een winkelcentrum of op een pleintje berooft. Ik ben eens tegengekomen dat leidinggevendena na een reorganisatie verboden werd te overleggen over de grenzen van de nieuw ingestelde sectoren heen. En zelfs in de regels die facilitators tijdens congressen en conferenties opleggen, herken ik beperkingen van de vrijheid om te ontmoeten. Bijvoorbeeld: ‘Zijn er nog vragen aan het forum?’ – hoe komt het toch dat het publiek nooit naar meningen wordt gevraagd? En: ‘In een *Listening Post* is het niet de bedoeling om de procedures te bevragen’² – dat kreeg ik als deelnemer te horen toen ik er in alle onschuld op wees dat het probleem waar de bijeenkomst op vastliep al in zijn eigen procedures besloten lag.

Waarom beperken we eigenlijk de mogelijkheden om elkaar te ontmoeten? Wat gebeurt er als mensen in vrijheid bijeenkomen om van gedachten te wisselen en betekenis te geven aan hun levens en aan wat er in die levens gebeurt? In *Reading Lolita in Tehran*, beschrijft Azar Nafisi hoe ze in 1995 ontslag nam van de Universiteit van Teheran, en met vrouwelijke studenten bij haar thuis een literatuurklas startte waar alles gezegd kon worden. Het werd een gesprek dat veel verder ging dan literatuur. ‘What Nabokov captured was the texture of life in a totalitarian society, where you are completely alone in an illusory world full of false promises, where you can no longer differentiate between your savior and your executioner’ en ‘I remember reading to my girls Nabokov’s claim that “readers were born free and ought to remain free”.’³

Dit essay gaat over het soort gesprekken waarin mensen elkaar steeds opnieuw beschrijven hoe de wereld in elkaar

zit en wie zij zelf daarin zijn. Elke nieuwe beschrijving kan de vorige beschrijving bevestigen, versterken of juist ondergraven. Patricia Shaw maakt in haar boek *Changing Conversations in Organisations* aannemelijk dat organisatieverandering in deze ‘veranderende conversaties’ plaatsvindt⁴. Ikzelf ben dit soort gesprekken gaandeweg ‘Vrijplaatsen’ gaan noemen. Vrijplaatsen is een woord dat voor zichzelf spreekt en aantrekkingskracht uitoefent. Onlangs, bijvoorbeeld, was ik op een congres waar ik met twee onbekenden koffie had gedronken, toen het tijd werd om ons naar een workshop te begeven. Ik stelde voor: ‘We kunnen ook een Vrijplaats maken’. Het woord was genoeg om over te brengen wat ik bedoelde: ‘Gewoon een eigen plekje kiezen, ons gesprek voortzetten en kijken wie zich bij ons voegt?’, antwoordde een van hen namelijk. Ze voelden zich even open en vrij... maar kozen ervoor niets te missen van wat was voorbereid en waarvoor ze hadden betaald.

De mensen die je de mogelijkheid schetst om ruimte te maken voor een echt vrij gesprek ‘zie’ je zich beraden. Dan, in plaats van erin stappen en deelnemen, vragen ze ‘Wat is het?’, ‘Wat kun je ermee?’, ‘Voor wie is het geschikt?’, ‘Hoe werkt het?’, ‘Hoe waarborg je de vrijheid?’ en ook ‘Hoe verkoop je het?’. Stuk voor stuk lastige vragen, omdat, zodra je aan de verleiding toegeeft ze te beantwoorden, de Vrijplaats verdwijnt. In dit essay analyseer ik deze verleidingen vraag voor vraag.

Wat is het? De verleiding van definiëren

Historisch gezien is een Vrijplaats een plek waar mensen vrij zijn van gerechtelijke vervolging. Denk bijvoorbeeld aan de asielzoekers die nog in de jaren '80 het concept nieuw leven inbliezen door in kerken te bivakkeren om uitwijzing te voorkomen. Minister Remkes gebruikt het woord Vrijplaats tegenwoordig in verband met motorclubs, hennepkwekerijen en woonwagenkampen. Het schrikbeeld is De Vinkenslag, het woonwagenkamp waar bewoners in samenwerking met de plaatselijke belastingdienst jarenlang afwijkende belastingregels in stand hielden. Hij noemt Vrijplaatsen ‘plaatsen of situaties waar een gebrek is aan het handhaven van allerlei regels en waar dus sprake is van illegale situaties’, en wil daar in samenwerking met gemeenten en overheidsinstellingen een einde aan maken. ‘De overheid moet de regie terug in handen nemen en door consequent optreden de maatschappelijke orde herstellen’, aldus Remkes.⁵

Het woord Vrijplaatsen duikt ook op in relatie tot jongeren die ze maken, door te kraken of een keet op een weiland neer te zetten. En in relatie tot stadsplanning waar Vrijplaatsen juist bewust gecreëerd worden. Vrijplaatsen zijn dan plekken waar creativiteit van kunstenaars of startende ondernemers de ruimte krijgt, op aantrekkelijke locaties tegen lage kosten.

Het woord ‘Vrijplaats’ vestigt aandacht op twee belangrijke elementen. Een ‘plaats’ als ruimte waar je kunt vertoeven wanneer je maar wilt en zolang je wilt. En ‘vrij’ in de wijde betekenis van het woord: vrij van conventies, geld, verwachtingen, rollen, sturing, doelen, stereotypen, vooringenomenheid, aannames. Kortom: vrij van de kaders waar je je door beperkt voelt; vrij van kaders naar eigen keuze. Vrij om een heel mens te zijn, een mens die zich hier en nu open van alles afvraagt. In een Vrijplaats is de vrijheid bestemd door en voor alle aanwezigen. De zorg daarvoor is niet belegd, en ligt dus bij iedereen. Je bent zelf verantwoordelijk om jezelf en elkaar de vrijheid te bieden. Je maakt zelf de ruimte (tijd en plaats) en je maakt zelf de vrijheid van een Vrijplaats.

‘Vrijplaatsen’ is dus een woord dat veel kan betekenen. Loesje⁶ heeft het over een ‘hangplek voor vrije gedachten’, en die omschrijving geeft weer hoe ik Vrijplaatsen in relatie tot organisatieontwikkeling opvat. ‘In organisaties zijn geen gesprekken die zichzelf of de organisatie betwijfelen’, zei Jaap Krijt onlangs.⁷ ‘Geen’ is wat absoluut, als ze er niet zijn maak ik ze immers gewoon als organisatieadviseur, buiten maar ook binnen organisaties. Maar zeldzaam zijn ze wel: de gesprekken waarin de organisatieverandering bevraagd wordt, over hoe het gaat en wat je ervan vindt. De gesprekken met aandacht voor de taal die we gebruiken als we spreken over verandering, over wat we met die taal oproepen⁸. De gesprekken waarin je je verwondert over hoe je gezien wordt of wat je geacht wordt te zijn (‘Verandermanager?’ ‘Saboteur?’). De gesprekken waarin je onderzoekt of wat je zegt ook overeen komt met wat je doet (‘Met anderen veranderen?’ ‘Strategisch beleid implementeren?’). Met andere woorden: we voeren zelden gesprekken waarin we komen tot tweede orde leren⁹.

Ik stel voor om de plekken waar deze ‘zichzelf betwijfelende gesprekken’ wél gevoerd worden, Vrijplaatsen te noemen. Vrijplaatsen bieden ruimte om bewust te zijn van ieders rol in het zelforganiseren van de organisatie en de organisatiecultuur. In Vrijplaatsen ontstaan nieuwe

gedeelde betekenissen van de organisatie(-cultuur), en komen mensen tot betekenisvol, afgestemd en invloedrijk handelen. Als ze willen veranderen zij zelfs de organisatie.

Ik stel 'Vrijplaats' voor als metafoor voor dit soort gesprekken en nodig uit om ze samen te beginnen, te onderzoeken en vruchtbaar te maken. Er staan ons ook andere woorden ter beschikking die hetzelfde effect kunnen hebben. We kunnen deze gesprekken ook best *community of practice*¹⁰, *intervisie*¹¹ of *open space*¹² noemen. Iedereen geeft zijn Vrijplaats vorm naar eigen inzicht en specificaties. Een ieder ontdekt, benut en leert op eigen kracht, al doende, de mogelijkheden en beperkingen van zijn eigen Vrijplaats. Het staat een ieder vrij om gesprekken Vrijplaatsen te noemen en betekenissen toe te voegen (dit is bedoeld als een beschrijving van een natuurwet, hoewel je het ook zou kunnen lezen als een toestemming, vanuit het kader van onze conventies over copy right).

Deze vrijheid van definiëren is wezenlijk. Zichzelf betwifelende vragen ('Is dit het?' en 'Doen we het goed?') zijn de vragen waarmee een Vrijplaats zichzelf creëert en in de *flow*¹³ houdt. De antwoorden zijn alleen te vinden in de concrete Vrijplaats waar ze in ontstaan, en die Vrijplaats bevindt zich in het hier en nu van het gesprek.

De antwoorden op 'Is dit een Vrijplaats' en 'Doen we het goed?' vind je dus in gesprek. Vrijplaatsen creëren zichzelf (autopoïetisch). Zonder de vrijheid van definiëren verdwijnt de kracht van een Vrijplaats als sneeuw voor de zon. Zodra we Vrijplaatsen definiëren, wordt deze definitie het referentiepunt bij het beantwoorden van de zichzelf betwifelende vragen die opkomen. Zodra we naar een definitie grijpen om deze vragen te beantwoorden, leggen we de *locus of control* buiten onszelf en buiten het hier en nu.

Het is dus de moeite waard om weerstand te bieden aan de verleiding om Vrijplaatsen te definiëren. Als ik definieer, pretendeer ik te weten wat een Vrijplaats is, en ook wat het niet is. Definiëren brengt nieuwsgierige mensen, die hier en nu ervaren dat ze iets niet weten, in de verleiding om naar de definieerder te stappen met vragen als: 'Zijn het eigenlijk *learning communities*?', 'Wat is het verschil met *sensitivity groups*?', en 'Heeft het iets met anarchie te maken?'. Zodra ik aan de verleiding toegeef deze vragen (die ik mezelf eerlijk gezegd nog helemaal niet gesteld had) te beantwoorden, eigen ik mezelf de macht tot bepalen

en vaststellen toe, en sluit ik anderen van die macht uit. Ik denk dat 'goeroes' dat doen; ik denk dat je rondom goeroes geen Vrijplaatsen aantreft. Als ik mezelf daarentegen het alleenrecht tot definiëren ontzeg open ik voor ieder ander de ruimte en vrijheid om zelf mee vorm, inhoud en betekenis te geven aan Vrijplaatsen. Dan is het is aan iedereen om er je eigen ding mee te doen.

Er is nog een reden om het definiëren in de *flow* van het gesprek te brengen en te houden. Eenmaal gedefinieerd onttrekt de definitie zich namelijk aan het gesprek. De daad van het definiëren maakt zowel de definitie als het definiëren onbespreekbaar. Een voorbeeld: het begrip 'verandermanagement' plaatst verandering die niet te managen is, buiten de orde en schrijft zichzelf voor als vertrekpunt en als beheerder van veranderen. Wie verandermanagement een ongelukkig gekozen woord vindt bij het praten over organisatieontwikkeling, komt maar moeizaam in gesprek met verandermanagers.

Ik nodig dus uit om Vrijplaatsen – en andere inspirerende begrippen – te blijven omschrijven. Laten we om de hete brij heen blijven draaien, zoals ook de gelovigen in Mekka doen. Laten we poëzie bedrijven. En hangplekken voor vrije gedachten creëren.

Wat kun je er mee? De verleiding van instrumentaliseren

Kun je Vrijplaatsen gebruiken voor cultuurverandering en voor organisatieontwikkeling? Natuurlijk! De vraag is alleen wie wat gebruikt en waarvoor precies. Iedereen kan een Vrijplaats creëren waarin je met anderen praat over hoe je de organisatie(cultuur) ervaart en wat je ervan vindt. Je kunt er spreken over wat je daarin of daaraan kunt doen. Maar kun je Vrijplaatsen ook inzetten of uitbaten? Kun je sturen dat een Vrijplaats tot verandering leidt? Of sterker nog, kun je waarborgen dat een Vrijplaats leidt tot verandering in een door jou gewenste richting? Of je het nu van binnenuit de Vrijplaats probeert of van buitenaf, één ding is zeker: de Vrijplaats verdwijnt op slag.

Vrijplaatsen spelen een belangrijke rol bij organisatieontwikkeling, innovaties en transformaties. In ontstaansgeschiedenissen van vele innovaties zijn kenmerken van Vrijplaatsen terug te vinden. Als betrokkenen vertellen over hoe het begon, vertellen ze soms over een genie die plotseling een ingeving kreeg. Vaak ook gaat zo'n verhaal over een groep, verward in een intensief gesprek, bij-

voorbeeld vanuit onvrede met 'de stand van zaken'. Met vertelt over langdurige en diepgaande gesprekken over 'Hoe dan wel?'. Zo'n groep schermt tijdelijk een ruimte af van de buitenwereld. Daarin bevrijden ze zich van de vanzelfsprekendheden van de gevestigde orde, en herordenen ze hun wereld rond iets ondenkbaars of iets nog nooit gedacht. De ruimte die ze creëren is soms een fysieke plek, maar kan ook een wetenschappelijk domein of een briefwisseling zijn. Bekende voorbeelden zijn:

- de dialogen van Socrates met zijn leerlingen, en de geschriften van Plato waarin ze weergegeven zijn, waarin achteraf gezien grondslagen voor filosofie en wetenschap zijn gelegd¹⁴;
- de conversaties per brief, boek en in salons van vele filosofen, wetenschappers en geïnteresseerde 'leken' eind 17^{de} en begin 18^{de} eeuw (onder vele anderen Voltaire, Descartes, Newton, Spinoza, Kant, Smith, Rousseau, Madame Geoffrin, Mevrouw Bentinck) waarin achteraf beschouwd de Verlichting, de Moderniteit geboren werd¹⁵;
- de intensieve brainstorm in het magische jaar 1905 van Albert Einstein met Mileva Maric en Michele Angelo Besse¹⁶, uitmondend in wat nu de relativiteitstheorie heet;
- en dichter bij huis, als mijn collega Fokke Wijnstra vertelt over hoe de netwerkorganisatie *The Vision Web* begon.

In Vrijplaatsen, waar vanzelfsprekendheden van de buitenwereld worden vervangen door vanzelfsprekendheden naar eigen keuze, ontstaan dus nieuwe dingen. Uit de vanzelfsprekendheid van homoseksualiteit bijvoorbeeld ontstonden aantrekkelijke culturen in Amsterdam, Berlijn en San Francisco, uit de vanzelfsprekendheid van een ruil-economie het Noppesnetwerk¹⁷, uit de vanzelfsprekendheid van macht ontstaan 'sterke leiders' en hun vazallen, uit de vanzelfsprekendheid van gelijkwaardigheid een scala aan netwerkorganisaties, uit de vanzelfsprekendheid van gezamenlijk eigenaarschap de Vrijstad Christiania in Kopenhagen¹⁸.

Elke Vrijplaats creëert vanuit eigen vanzelfsprekendheden unieke sociale omgangsvormen, taal (jargon) en betekenis, en deze kunnen op onverwachte aspecten afwijken van wat buiten de Vrijplaats gebruikelijk is. Soms groeit een Vrijplaats uit tot een sluitend systeem, bijvoorbeeld een *gang*, een gemeenschap of organisatie. En soms ontstaat in een Vrijplaats iets wat de buitenwereld herkent als iets nuttigs, iets innovatiefs, iets dat ten voorbeeld gesteld kan worden, iets onontkoombars, iets dat te gelde gemaakt kan worden.

Innovatie, organisatieontwikkeling en transformatie worden tegenwoordig beleidsmatig nagestreefd. Er is bijvoorbeeld regeringsbeleid om te bevorderen dat 'het' meer gebeurt, omdat men vreest achter te gaan lopen op de internationale concurrentie. Betrokkenen willen graag leidend zijn met innovaties en transformaties. Waarom? Om er de vruchten van te kunnen plukken. Het innovatieproces zelf, dat aan een herkende 'innovatie' vooraf gaat, is meestal geen plek om 'vruchten te plukken' of rijk te worden. Innovatoren worden zelden rijk. Innoveren, organisatieontwikkeling en transformeren zijn processen waarin wordt geïnvesteerd zonder veel zicht op opbrengst, gedreven door intrinsieke motieven die, vanuit het bestaande systeem gezien, nergens op slaan. Het zijn bovendien processen van pijnlijk vallen en opstaan. Is het een wonder dat veel mensen hier helemaal geen zin in hebben of de moed al snel opgeven?

Zou je Vrijplaatsen dan als het volgende innovatie-instrument kunnen beschouwen en ze welbewust met dat oogmerk kunnen inrichten? Gemeenten die Vrijplaatsen voor kunstenaars of Broedplekken voor startende ondernemers inrichten, zijn dat voorbeelden? Deze projecten worden van buitenaf aangestuurd, geprikkeld en gemotiveerd. Dat tast het innovatieve vermogen van een groep meestal flink aan. Subsidiëring zet ertoe aan de intrinsieke motivatie te richten naar een externe beoordelaar. In plaats van het afwijkende, het ondenkbare leidend te laten zijn, verleiden subsidiecriteria al te vaak tot beperking van het project tot binnen het voorstellingsvermogen van de subsidiegever. Resultaatsturing en prestatiebeloning werken in dergelijke processen als 'in het nekvel pakken'. Als je een innovatieproject organiseert om er de vruchten van te plukken, om anderen te laten veranderen in een vooraf bepaalde richting, dan is dat geen Vrijplaats; misschien past het woord 'manipulatieplaats' dan beter.

Innovatie gedijt waar betrokkenen zelf een plek weten te creëren en waar de nodige middelen omgaan (omdat de boodschappen nu eenmaal betaald moeten worden). In een Vrijplaats schermen ze zich af van onbegrip en van de kritiek en hoon die ermee gepaard gaat. In een Vrijplaats blijven ze open voor bijdragen van mensen die wel inzien en begrijpen waar het om te doen is, die zich tot de Vrijplaats aangetrokken voelen. Je kunt merken dat het werkt als het werkt. En dat is makkelijker waar te nemen van binnenuit (als je in de Vrijplaats bent) dan van buitenaf. Meestal 'voelen' (meer dan weten) de betrokkenen

zelf dat ze op een goed spoor zitten; hun enthousiasme is een goede graadmeter. Redenerend vanuit de buitenwereld, gebruik makend van de daar bestaande cultuur, vanzelfsprekendheden en gangbare taal, kun je nauwelijks beoordelen of het wat gaat worden. Het is waarschijnlijk dat binnen- en buitenstaanders tijdelijk onverstaaanbaar zijn voor elkaar. En wat kun je daar nu mee?

‘Waar doen we het ook al weer voor?’, vroegen drie organisatoren van Vrijplaatsen zich op 31 maart 2005 af. ‘Om bewustzijn van de ongeregelde sturing te propageren, te onderzoeken en te benutten’, was het moment- en groepsgebonden antwoord. Een Vrijplaats is kan dus onder meer de plek buiten het bestuursdiscours zijn, waar we het besturen en het bestuursdiscours onderzoeken. Maar Vrijplaatsen kunnen nog zoveel meer doelen dienen. In elke Vrijplaats vinden mensen elkaar op hun eigen doelen en versterken ze elkaar rond die doelen. Als Vrijplaatsen ‘alle doelen’ kunnen dienen, komt dat in essentie ook neer op ‘geen doelen’. Vrijplaatsen dienen in beginsel geen enkel doel. Ze laten zich niet instrumentaliseren.

Voor wie is het? De verleiding van uitsluiten

Het voorgaande verleidt al snel tot de conclusie dat organisatieverandering, innoveren en transformeren niet voor iedereen is. Geef de Einsteins onder ons de ruimte, en dan volgen wij al benchmarkend de *best practices* wel, zou je zeggen. Wie het weet mag het zeggen! Lees dat boek van Senge¹⁹, Covey²⁰, Boonstra²¹ of Schein²² nog eens en laten we dan gewoon de *Balanced Score Card* invoeren en een *Future Search Conferentie* doen, dan komt het al verandermanagend wel goed met die organisatieverandering. *Laten we het wiel vooral niet opnieuw willen uitvinden. Leren is imiteren.* Vrijplaatsen zijn in deze redenering uitzonderingen die gemaakt worden (of gedoogd worden) voor de uitzonderlijken.

Deze redenering staat op gespannen voet met een ander soort constatering over organisatieontwikkeling – dat het betekent dat je een lerende organisatie bent; dat cultuur de verzameling gedeelde opvattingen is die leidend is voor hoe we leven en organiseren; dat organisatieverandering alleen werkt als de top, de werkvloer, het middenkader, de politiek, de burger, de klant, de aandeelhouders en ga zo maar door, betrokken wordt; oproepen als *get the whole system in the room*, met andere woorden pleidooien voor maximale betrokkenheid van iedereen. Deze tweede redenering draait het spreekwoord om: *het wiel kan niet*

vaak genoeg uitgevonden worden. Leren is uitvinden. Vrijplaatsen zijn dan logischerwijs juist geschikt voor iedereen.

Zijn Vrijplaatsen voor de uitzonderlijken of voor iedereen? Gaan we uitsluiten of insluiten? Het besluit om buiten te sluiten levert de opgave op om de vraag ‘Voor wie is het?’ te beantwoorden. Er staan ons daarbij nogal wat categorieën ter beschikking. Is het voor jongeren, kunstenaars, ‘de nieuwe vrijgestelden’, projectgroepen, leerlingen, managers, academici, *high potentials*,...? Het één zeggen is natuurlijk het andere ook zeggen. Vrijplaatsen is dan niet voor ouderen, gewone mensen, afhakers, negatievelingen, VMBO-ers, werkvloer, allochtonen. Alleen waar we niet (meer) geneigd zijn onderscheid te maken is iets echt vanzelfsprekend: kennelijk zijn Vrijplaatsen in ieder geval voor mannen én voor vrouwen. Maar wie bepaalt er eigenlijk of we gaan in- of uitsluiten? De mensen in de Vrijplaats zelf – het is hún Vrijplaats. Vrij van kaders naar keuze...

Het besluit om in te sluiten levert een heel andere opgave op: Iedereen mag er zijn! Dat betekent dat er van tevoren geen criteria zijn om te bepalen wie er niet bij hoort. Dat betekent dat iedereen die zich daadwerkelijk aandient, welkom is. Het betekent ook dat degenen die er zijn daar zelf uit eigener beweging toe besloten hebben. Het wordt wel complex zo: niet alleen iedereen mag er zijn, er zijn ook nog eens geen dingen die a priori niet mogen. Vrij van kaders naar keuze betekent dat je eerst met elkaar moet overleggen vóór je regels vaststelt. Dat valt verdomd niet mee als iedereen er mag zijn. Als iedereen er mag zijn kun je er vergif op innemen dat alles wat je uit zou willen sluiten, eerst bevraagd zal worden. Confronterend, hoor! Wil je geen negativiteit? Hoe gaan we dat bewaken? Wie gaat dat doen? Wat sluit je daarmee allemaal buiten? Wie zal afhaken bij deze regel? Wat betekent deze regel voor je eigen negativiteit, mag die er ook niet zijn? Wil je geen conflict? Hoe gaan we dat bewaken? Wie gaat dat doen? Wie zal afhaken als jij het conflict uit de weg gaat? Hoe ga je met conflicten in jezelf om? Wil je geen gekte? Wil je geen slachtoffergedrag? Hoe gaan we dat bewaken? Enzovoort.

Iedereen mag er zijn en alles mag gezegd worden – dat is zwaar werk als mensen beschadigd, boos of verdrietig zijn. Vaak maken mensen juist Vrijplaatsen om gewoon samen beschadigd, boos, of verdrietig te kunnen zijn, zonder daarmee iets te moeten. Mensen kunnen ook

Vrijplaatsen maken om elkaar mee te nemen in de verantwoordelijkheid jezelf en elkaar te bevrijden van de gevolgen van boosheid, verdriet, van slachtofferschap en slachtofferhulp. Aan wie de keuze? Aan de mensen in de Vrijplaats zelf...

Hoe werkt het? De verleiding van doelen en plannen

In Vrijplaatsen realiseren mensen hun idealen. Omslagen (transformaties) vinden eenvoudigweg plaats, ze worden (een) gegeven. De kunst is niet zozeer te leren hoe het werkt, maar te leren ze waar te nemen voor wat ze zijn. Outcast verandert in incrowd, eenzaamheid wordt gemeenschap, schaarste verandert in overvloed, onbegrepen gekte wordt genialiteit, vastgelopen verandert in innovatie, slachtoffer neemt verantwoordelijkheid, burger verandert in bestuurder, machteloos wordt *empowered*, enzovoorts. Een actueel voorbeeld is dat verschillende mensen op verschillende plekken, uitwisselend over wat wel en niet werkt rond de EU-grondwet, tot de conclusie komen dat een EU-grondwet van en voor de mensen bottom-up kan ontstaan. In verschillende initiatieven voegen zij de daad bij het woord.²³

Het organiseren in Vrijplaatsen (let op: in, niet van) brengt de wonderen teweeg waarnaar planmatig gestreefd wordt, maar die als je plant ongrijpbaar, onbeheersbaar, vaag en utopisch lijken. Ik liet al eerder zien dat Vrijplaatsen alle doelen kunnen hebben, en dus in essentie doelloos zijn. Vrijplaatsen hebben alleen zichzelf tot doel: 'een plek zijn waar je niet steeds hoeft uit te leggen waarom je anders bent of denkt; omdat je in een Vrijplaats niet 'anders' kunt zijn of denken'.²⁴ Vrijplaatsen bieden ruimte aan alles: aan verandering én besteding, aan ontwikkeling én stagnatie. Het is mogelijk om daar, bijvoorbeeld door middel van gesprek, samenhang in te ontdekken. De Vrijplaats die daaraan ruimte biedt ontstaat steeds opnieuw in het hier en nu, en kan alleen maar in het hier en nu bestaan. De beste voorbereiding van een toekomstige Vrijplaats is dan ook de Vrijplaats waar je nu in bevindt.

Ik ken nogal wat mensen die elke klus voorbereiden met een doel en een plan. Als de klus alleen henzelf betreft is dat goed te doen. Zodra de klus betrokkenheid van anderen veronderstelt brengt het plannen hen in een lastig positie. Hoe krijg je die anderen zover dat ze zich volgens het plan gaan gedragen? Willen ze dat wel, voelen ze ervoor, zonder ze daarnaar te vragen? Meestal is dit dilemma wel op te lossen met behulp van hiërarchie, overwicht,

overredingskracht, enthousiasme, een beroep op loyaliteit of manipulatie. Maar: de vrijheid van de plannenmaker is omgekeerd evenredig aan de onvrijheid van de geplanden en het geplande. Het organiseren met behulp van doelen en plannen is zo ingeburgerd, zo vanzelfsprekend, dat het ter discussie stellen ervan in organisaties bijna ondoenlijk is. Toch heeft het zin. Eerst plannen en dan doen volgt dezelfde logische structuur als:

- eerst uitleggen en dan pas vragen,
- eerst theoretiseren en daarna ervaren,
- eerst de score afspreken, dan de wedstrijd spelen.

Met vrijheid, creativiteit, innovatie en ontwikkeling heeft dit niet veel te maken. Het planmatig inzetten van vrijheid, creativiteit of ontwikkeling voor organisatieverandering brengt je al helemaal in de knoop. Al plannend worden vrijheid, creativiteit, organisatieontwikkeling en innovatie schaarse goederen. Gelukkig: al is de planner nog zo snel, de werkelijkheid achterhaalt hem wel. John Lennon zong ook al eens: *Life is just what happens to you/ While you're busy making other plans*²⁵. Zo is organisatieontwikkeling wat er gebeurt terwijl je aan het veranderen was. Misschien zijn Vrijplaatsen aantrekkelijk vanwege de vrijheid van plannen.

Dat wil niet zeggen dat er in Vrijplaatsen geen structuur is, of dat planmatigheid onmogelijk is. Vrijplaatsen zijn verre van chaotisch. Het verschil zit hem in het moment waarop je structuur en planmatigheid ontdekt: niet vooraf, maar tijdens. Met enige oefening en ervaring is de structuur die planners van tevoren zouden willen aanbrenge(n) namelijk voortreffelijk in het hier en nu waar te nemen. Doelen en plannen vooraf vaststellen blijkt dan onnodig, de werkelijkheid ontvouwt zich vanzelf gestructureerd en, als de betrokkenen gemotiveerd zijn (maakt niet uit voor of door wat), doelgericht. Achterwaarts plannen (retrospectief) is, als je het eenmaal gewend bent, heel natuurlijk. Al terugkijkend vind je de logica, de structuur, de resultaatgerichtheid, het plan en het doel wel. Terugkijkend heeft alles wat je deed betekenis en blijkt het allemaal doelgericht, het heeft je immers geleid tot het resultaat dat je hebt bereikt.

Als we eerlijk zijn doen we dat wel vaker, getuige bijvoorbeeld de uitspraak: 'ik wil leren wat hier te leren valt' (een ervaren trainee vertelde me dat dit haar standaardantwoord is op de vraag 'Wat zijn jouw leerdoelen?'). Andere voorbeelden: 'strategisch beleid is achteraf legitimeren

wat je hebt gedaan', 'geschiedschrijven is een chronologisch verhaal destilleren uit een veelheid van parallelle gebeurtenissen' en 'wetenschap is met feiten onderbouwen van wat je al weet'. Vreemd dat we dat zo zelden toegeven. Vrijplaatsen maken ruimte voor deze vanzelfsprekendheid. Je doet afstand van het idee in dat de dingen (bijvoorbeeld veranderen) van tevoren planbaar zijn en krijgt er een gezamenlijk bestuurbaar hier en nu voor terug.

Hoe waarborg je het? De verleiding van gespreksregulering

Iedereen met ervaring in gesprekken (en dat is dus nagenoeg iedereen) weet wat wel en niet werkt. 'Je moet af en toe gewoon het woord nemen, anders wordt je niet gehoord', werkt voor de één. 'Als we van tevoren inventariseren waar iedereen het over wil hebben, dan kunnen we een agenda opstellen', werkt voor een ander. 'Niet praten maar dansen', werkt voor mijn jongste zoon. 'Als je mij af en toe de boel laat samenvatten, dan houd ik de rode draad wel vast', werkt voor mijzelf uitstekend. 'Niet door elkaar praten, anders missen we dingen', werkt voor weer een ander. 'Stemmen', wordt wel gezegd. 'Af en toe stilte toelaten', is ook een mooie. 'Voorbereiden', 'Subgroepen', 'Laat mij eerst maar even de kaders neerzetten', 'Iedereen aan het woord laten komen', 'Dialogo, geen debat', en zo kan ik nog wel uren doorgaan. Zoveel mensen, zoveel voorkeuren voor gespreksregulering.

Een Vrijplaats is er of is er niet. Als je er een beetje gevoelig voor wordt, kun je dat feilloos van moment tot moment ervaren en (mee-)bepalen. Het heeft te maken met een gezamenlijke *flow* – iets wat sommige mensen een gedeeld brein of gezamenlijk bewustzijn noemen, anderen een community, en weer anderen gewoon 'verbinding' of een 'wij-gevoel'. Zeker is dat de energie hoog is, de betrokkenheid groot, en het beleven sterk hier en nu. Het kan fijn zijn, en soms heel pijnlijk – je zit er met hart en ziel in. Kenmerkend is dat iedereen zich vrij genoeg voelt om alles zeggen (ook afkeuring en 'nee'), omdat alles wat gezegd wordt zich inpast in dat wat ontstaat, bijvoorbeeld een verhaal, een inzicht, een kunstwerk of een voorbereiding. Kenmerkend is dat de gezamenlijke ervaring van een Vrijplaats een ijkpunt biedt voor wat de deelnemers daarna doen en zijn. In Vrijplaatsen vormen mensen identiteiten – op individueel, groeps-, organisatie en samenlevingsniveau – en aan deze (vernieuwde of herbevestigde) identiteiten ontlenuen mensen inzichten en actie²⁶.

Helpen regels om te waarborgen dat een Vrijplaats een Vrijplaats is en blijft? Alle Vrijplaatsen die ik ken hebben regels die het gesprek reguleren. Vrijplaatsen zijn dus vrij, met regels. Anarchie wordt vaak gedefinieerd als 'afwezigheid van regels', of 'afwezigheid van bestuur'. Zo opgevat zouden Vrijplaatsen iets anders zijn dan Anarchie. Of is een Vrijplaats misschien juist precies dat wat anarchisten bedoelen met 'geen-heersen' (an-archie), en is in de gangbare definities deze essentie verloren gegaan²⁷. In Vrijplaatsen is bereidheid om met elkaar te regelen, om in de stroom te sturen. Dat gebeurt aan de hand van al dan niet afgesproken regels, al dan niet uitgesproken regels, al dan niet vanzelfsprekende regels, regels om 'archie' te regelen, om afspraken te maken, om elkaar aan te spreken, over wie erbij hoort en waarom niet, om te bepalen wat prioriteit krijgt en wat er niet toe doet, enzovoort.

In de concrete regels die in Vrijplaatsen gehanteerd worden heb ik nog geen noemenswaardige regelmaat kunnen ontdekken. Er zijn Vrijplaatsen met en zonder doelen, met en zonder plan, met en zonder voorzitters, met en zonder betalende deelnemers, met en zonder regelmatig bijeenkomen, met en zonder leiders en met en zonder expliciete gespreksregels. Ook in onze eigen Vrijplaatsenpraktijk heb ik nog geen regels kunnen ontdekken waarmee Vrijplaatsen staan of vallen. Wel ben ik op (tot nu toe) vier principes gestuit, die helpen tegen verstarren en uiteenvallen:

Wat in het midden ligt

Er ligt altijd van alles in het midden – je weet soms precies wat. Het kunnen activiteiten zijn die je gezamenlijk onderneemt en waar iedereen zich goed bij voelt (bijvoorbeeld gaan poolen met je vrienden, of in een groepje brainstormen over een innovatie). Het zijn ook wel spanningen, die om oplossing vragen en waarvan iets te leren valt (bijvoorbeeld dieperliggende meningsverschillen, botsende ervaringen en opvattingen daarover). Of het zijn intuïties over iets dat ontstaat uit 'niets' (bijvoorbeeld liefde, een onderneming, of een nieuw inzicht). Waarom is het op het ene moment de moeite waard om bijeen te zijn, en kiezen mensen er het volgende moment voor om ergens anders te zijn? Is dat wat in het midden lag veranderd? Heeft het zijn aantrekkingskracht verloren? De kracht en verhouding van aantrekkingskracht en afstoting kan van het ene moment op het andere veranderen. Mét aantrekkingskracht (die groter is dan de centrumvliedende kracht) is er een Vrijplaats. Met aandacht voor wat in

het midden ligt en ruimte om bij te dragen wordt deze aantrekkingskracht gevoed.

De principiële veranderbaarheid van regels

In een ziekenhuis waar ik veel werk verricht en waar ik net als iedereen te maken heb met de zich steeds verder ontwikkelende bureaucratie, zei iemand eens tegen me: 'Julien, realiseer je je wel dat iedereen hier nieuwe regels kan maken, maar dat niemand bevoegd is om er ook maar één af te schaffen?' Door deze uitspraak realiseerde me ik hoe belangrijk en hoe zeldzaam deze laatste bevoegdheid is. De bevoegdheid om regels tussen haakjes te zetten, te bevragen, te onderzoeken, jezelf er buiten te zetten en om ze af te schaffen, is de bevoegdheid om vrij te zijn. Zonder deze bevoegdheid is een Vrijplaats geen Vrijplaats. In Vrijplaatsen staat het iedereen vrij om gezamenlijk regels te maken en ook weer ter discussie te stellen of af te schaffen. Het zichzelf betwijfelende gesprek. De plek buiten het bestuursdiscours van waaruit je het bestuursdiscours kunt onderzoeken. Vrij van kaders naar keuze. Elke dag opnieuw.

Er nog niet uit zijn

Elk doel dat je van tevoren hebt is snel te bereiken. Als het doel van deze vergadering is 'een besluit te nemen over...', dan ben je daar na één of twee keer wel uit. Als het doel is 'elkaar leren kennen' heb je aan één ontmoeting over het algemeen genoeg. Maar als je bijvoorbeeld wilt uitdiepen, wat een 'Vrijplaats Lerende Overheid' is, dan ben je daar niet een-twee-drie achter²⁸. Wil je met elkaar uitvinden wat voor gemeenschap je wilt vormen, of welk organisatieontwikkelen hier en nu gaande is, dan heb je tijd nodig. Waar onderwerpen 'rijk' zijn, ben je er niet snel uit. Shaw heeft het over 'lack of closure', en ook Weisbord heeft het over de kracht van wat nog niet af is²⁹. Maak je dus geen zorgen als je je afvraagt waar jouw Vrijplaats voor dient en waar het naartoe leidt. 'Er nog niet uit zijn' voedt de nieuwsgierigheid en is een energiegevende, verbindende kracht.

Investeren in relaties

Als je een Vrijplaats vormt zul je het dus wel even met elkaar uit moeten houden. En daarvoor is het nodig om relaties aan te gaan. Ja, ik heb het hier over relateren, intimiteit scheppen, vriendschap vormen! Zonder relaties is een klus al snel geklaard – in je eentje. Zonder relaties is de eerste aantrekkingskracht snel voorbij. Kenmerkend voor relaties waarin je het uithoudt met elkaar is dat respect eerst voorwaardelijk, en daarna onvoorwaardelijk is³⁰. Zodoen-

de schep je ruimte voor teleurstelling, ruzie, verwarring en andere tegenslagen. In relaties is er ruimte voor mensen om zichzelf te zijn. Vrijplaatsen maken betekent investeren en floreren in relaties.

Faciliteren?

Is faciliteren nodig om deze principes te bewaken en ervoor te zorgen dat mensen vrij kunnen deelnemen? Nogal wat faciliteren wordt gelegitimeerd met de constatering dat het inderdaad nodig is, bijvoorbeeld 'omdat de groep het (nog) niet zelf kan', of 'zodat de groep zich veilig kan voelen om open met elkaar te praten', of 'omdat je nu eenmaal niet tegelijk kunt deelnemen én het proces sturen'. Hoor je de betutteling in deze aannames? Voor alles is plek in Vrijplaatsen, dus ook voor voorzitten en faciliteren. Maar een principe is het niet. Pas op met faciliteren! De verleiding van faciliteren is de verleiding de groep haar zelfsturing te ontnemen en te ontcrachten (de verleiding van macht).

Hoe verkoop je het? De verleiding van (intellectueel) eigendom

Alles wat nodig is voor samenleven (ook Vrijplaatsen) is er al. In principe is alles wat nodig is ook voor iedereen vrij toegankelijk. Soms creëren we uit dat wat er is iets nieuws. Ook deze vernieuwingen zijn in principe vrij toegankelijk, kijk maar hoe vaak innovaties gelijktijdig op verschillende plekken ontstaan. Alles is dus vrij toegankelijk, tenminste, als we dat principe in ere houden en alles wat er is daadwerkelijk voor iedereen toegankelijk maken. Dat is niet vanzelfsprekend. Het is een keuze.

Eigendomsrecht is een principe waarmee we de toegankelijkheid van (levens)middelen en (hulp)bronnen beperken, al sinds mensenheugenis. Bijvoorbeeld bronnen van drinkwater of aardolie, vruchtbare grond, voedselvoorraden, genotsmiddelen, huizen, landen. Het is dan ook niet toevallig dat in Vrijplaatsen het eigendomsprincipe steeds opnieuw als dilemma opduikt. Waar mensen gemeenschappen maken worden 'levens-middelen' gedeeld en hebben leden van de gemeenschap vrijere toegang tot die levensmiddelen en hulpbronnen dan buitenstaanders. Dat geldt voor families, communes, nomadische stammen, vrijplaatsen en de internet gemeenschap (het thema *open source software*). Elke gemeenschap staat voor de vraag met wie het de levensmiddelen en hulpbronnen die het tot zijn beschikking heeft wil delen.

Individueel eigendomsrecht, bijvoorbeeld intellectueel eigendomsrecht, is geen natuurwet of gegeven, al doen vrije markt ideologen het soms zo voorkomen. Het is een principe waarmee we allerlei algemeen beschikbare dingen (grondstoffen, productiemiddelen, netwerken, muziek, verhalen) schaars maken, zodat maximale exploitatie ervan mogelijk wordt voor zo een zo klein mogelijke groep. Zie bijvoorbeeld de kapitaalaccumulatie door Bill Gates met behulp van het eigendomsprincipe, waarmee hij van Microsoft een monopolist maakt. Eigendom creëert, als het stelselmatig als ordenend principe wordt gehanteerd, een bepaalde soort maatschappelijke ordening. Een ordening van *haves* en *have-nots*, van bezitters en bezitlozen. Ik vind dat een ontkrachtende (voor de *have-nots*) en ontwrichtende (voor de samenleving als geheel) maatschappelijke ordening. Dat hoef je niet met me eens te zijn. Misschien kun je wel met me eens zijn dat het hanteren van het eigendomsprincipe een keuze is.

We kunnen kiezen: bezitten of delen. Vooral waar het eigendomsprincipe wordt toegepast op verhalen, ideeën en kennis (dat zijn levensmiddelen en hulpbronnen waar het eigendomsprincipe pas zeer recent op wordt toegepast) wordt deze keuze voor organisatieontwikkelaars relevant. Willen we, bij het ontwikkelen van organisaties, ontdekkingen ter beschikking stellen aan een kleine groep zodat zij deze maximaal kunnen exploiteren? Of zijn de ontdekkingen van en voor iedereen, en staat het een ieder vrij om ze te benutten? Ik ben het volgende herhalende patroon gaan herkennen bij mensen die organisaties willen veranderen:

*Iemand ontdekt iets wat er is en er altijd al was.
Iemand definieert het, voorziet het van woord en betekenis.
Iemand maakt de ontdekking bekend,
en eigent zich deze toe: het is 'mijn' ontdekking.
Anderen herkennen het belang, het is een goed idee,
en het zou werkzaam kunnen zijn.
Wat mooi als deze ontdekking algemeen zou worden.
Veranderen wordt nu wens, nee noodzaak.
Zonder deze ontdekking kan het echt niet langer!
Het wordt een product, beleid.
Het moet aan de man gebracht, verkocht, geïmplementeerd.
De werkelijkheid moet zich de ontdekking eigen gaan maken.
En nu lijkt het net alsof ze dat uit zichzelf niet kan...*

Vul voor 'iets' bijvoorbeeld het woord 'empowerment' in, 'schoon drinkwater' of 'altijd bereikbaar zijn' (mobiele

telefoons). Of 'Vrijplaatsen' – maar gelukkig dat kan niet meer na dit essay.

Conclusie: samenscholen

De lastige vragen hebben nu een invulling gekregen. Ik heb woorden gegeven aan wat Vrijplaatsen zijn en duidelijk gemaakt hoe Vrijplaatsen (door er woorden aan te geven) kunnen verdwijnen. Vragen over Vrijplaatsen stellen kan. Ze beantwoorden ook. Ik beantwoord ze retrospectief, achteromkijkend, puttend uit ervaringen en ideeën. Maar neem mijn antwoorden niet als leidraad, want deze vragen en mijn antwoorden bevorderen het 'doen' van Vrijplaatsen niet. Voor het doen is iets heel anders nodig. Het doen kan je zomaar gebeuren, van het ene moment op het andere, je kunt het met een (mentale) knip van je vingers oproepen. Bijvoorbeeld door je af te vragen: 'Is dit een Vrijplaats?' en 'Doen we het goed?' Zo kan dit essay, en jouw lezen ervan, een Vrijplaats blijken te zijn, een plek waar we elkaar treffen, en waar we zomaar wat rondhangen of samenscholen.

Noten

- 1 Shaw, Patricia (2003) – emailcorrespondentie n.a.v. haar optreden op het NVOA-lustrumcongres. Vert. JH.
- 2 Zie www.rino.nl/paginas/8317.html
- 3 Nafisi, Azar (2004) – *Reading Lolita in Tehran, a Memoir in Books*. New York: Random House,; p. 23 en p. 19.
- 4 Shaw, Patricia (2002) – *Changing Conversations in Organizations; a complexity approach to change*. Londen: Routledge.
- 5 <http://www.regering.nl/actueel/nieuwsarchief/2005/05May/17/0517Vrijplaats.jsp>
- 6 www.loesje.nl
- 7 Krijt, Jaap. In conversatie 26/4/05.
- 8 Zie voor de werking van taal op wat we als 'de realiteit' beleven bijvoorbeeld Lakoff, Robin (2000). *The Language War*. Berkeley: University of California Press.
- 9 Agyris, C. (1992) – *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- 10 Zie bijv. Bood, Robert en Marc Coenders (2004) – *Communities of Practice; Bronnen van inspiratie*. Utrecht: Lemma
- 11 Zie bijv. Hendriksen, Jeroen (2000) – *Intervisie bij werkproblemen; procesgericht en taakgericht problemen oplossen*. Soest: Nelissen
- 12 Owen, H. (1997) – *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 13 Csikszentmihalyi, Mihaly (1999) – *De weg naar Flow*. Amsterdam: Boom.
- 14 Zie bijvoorbeeld de beschrijving daarvan in Ferris, T. (2003) – *Coming of Age in the Milky Way*. New York: HarperCollins Books, p. 25.
- 15 Zie Haasse, Hella (1981) – *Mevrouw Bentina; Onverenigbaarheid van karakter & De groten der aarde*. Amsterdam: Querido.
- 16 Zie bijvoorbeeld <http://www.teslasociety.com/theoryofrel.htm> en andere sites over Mileva Maric, en Ferris (2003) p. 190-191.
- 17 www.noppes.nl
- 18 Zie o.a. Basten, Floor en Julien Haffmans (2005) – Vrijbrief nr. 1 Definities, januari 2005, op www.oreleon.nl/vrijplaatsen.php
- 19 Senge, Peter M. (1990) – *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currence Doubleday.
- 20 Covey, Steven R. (...) – *The Seven Habits of Highly Effective People*.
- 21 Boonstra, Jaap J. (red.) (2004) – *Dynamics of Organizational Change and Learning...*: John Wiley
- 22 Schein, Edgar H. (1999) – *Process Consulting Revisited, Building the Helping Relationship*. Pearson Education/Addison-Wesley.
- 23 Zie bijvoorbeeld www.blauwehuis.org/everyonesacitizenbaby
- 24 Basten, F. – (2005) Definities, in: Vrijbrief nr 1. Discours.
- 25 Lennon, John – uit de song *Beautiful Boy*, van het *Double Fantasy* Album uit 1980.
- 26 Zie ook: Shaw, Patricia (2002) p. 155.
- 27 Vergelijk bijvoorbeeld de definities van anarchie in Van Dale en op http://www.antenna.nl/atalanta/anarchie_tisdag.html
- 28 In de vierde bijeenkomst van de Vrijplaats Lerende Overheid ontdekten we het gezamenlijke thema 'Welke/wiens transitie? En wat is mijn rol daarin?' en dat gaf energie en betekenis aan er 'iets' mee doen, samen.
- 29 Weisbord, M. en S. Janoff (2000) – *Future Search; An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 55.
- 30 met dank aan Jan Gieszen voor dit inzicht en voor redactie van dit essay.