

Minder van hetzelfde

Paradoxaal interveniëren in interacties tussen meer dan twee personen

Jan Hendriks

Samenvatting

Bij de toepassing van paradoxale interventies (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970) zijn meestal twee invalshoeken te onderscheiden: ofwel worden ze gericht op het veranderen van patronen bij de klant, ofwel zijn ze gericht op het veranderen van patronen tussen adviseur en klant. In dit artikel wordt gefocust op meerpersoonspatronen tussen klanten die de effectiviteit van advisering in de weg staan. Vier soorten van zulke patronen worden beschreven, met voorbeelden van bijpassende paradoxale interventies: onenigheid bij klanten, het zwijgen van aanwezigen, het meedoen van afwezigen en meerpartijdynamiek. Betoogd wordt dat het belang van de beschreven interventiemethodiek zit in drie ontwikkelingen in het adviesvak. Ten eerste past advieswerk steeds minder in klassieke 'dyadische' adviesmodellen. Adviseurs maken bovendien steeds meer deel uit van systemen waarin ze werken (in plaats van dat ze die van buitenaf beïnvloeden). En ten slotte maakt de organisatiedynamiek rondom advieswerk dat het verzorgen van adviesrelaties steeds vaker 'onderweg' moet plaatsvinden, in plaats van dat ze tevoren kan worden gecontracteerd.

Inleiding

Advieswerk speelt zich regelmatig af met meerdere betrokkenen aan tafel. Het kan gaan om een directie, projectteam of ad hoc verzamelde groep mensen. Het doel kan allerlei zijn, zoals het naast elkaar leggen van inzichten, het aftasten van draagvlak of het versterken van communicatie. De dynamiek van dergelijk adviseren in gezelschap wijkt vanzelfsprekend af van die in een een-op-een-adviesgesprek: er gebeurt, naast het adviseren, ook iets onderling in het gezelschap.

De combinatie van die twee processen kan leiden tot gesprekspatronen die het een adviseur niet gemakkelijk maken om de inbreng die hij wil bieden te leveren. Een kenmerk van zulke patronen is dat ze vaak 'vanzelf' op gang lijken te komen, maar (helaas) ook dat ze niet zomaar verdwijnen. Daarbij speelt een rol dat het door hebben van een dynamiek lang niet altijd betekent dat wie erin gevangen raakt hem ook gemakkelijk bij kan sturen.

In dit artikel verken ik het gebruik van paradoxale interventies om met zulke situaties om te gaan. Ik veronderstel namelijk dat de moeilijkheden die de adviseur ervaart kunnen schuilen in een meer-van-hetzelfde-dynamiek tussen klantsysteem en adviseur (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970).

Ik schets hierna het verband dat volgens Watzlawick e.a. bestaat tussen meer van hetzelfde en paradoxen: hoe paradoxen kunnen leiden tot meer van hetzelfde en hoe ze er een eind aan kunnen maken. Vervolgens ga ik in op de toepasbaarheid van die gedachtegang voor adviseurs: de ‘werkprincipes’ die af te leiden zijn voor het gebruik door adviseurs van paradoxale interventies. Veel in de literatuur beschreven voorbeelden van zulke interventies spelen zich af in het dyadische ‘model’ van een tweegesprek tussen klant en adviseur. Ik beschrijf daarom, aan de hand van voorbeelden uit mijn praktijk, hoe de werkprincipes tevens toe te passen zijn in gezelschappen met meer personen.

Ik sluit af met enkele gedachten over hoe de geschetste interventies zich verhouden tot hedendaagse ontwikkelingen in het adviesvak.

Achtergrond: meer van hetzelfde en paradoxen

Over paradoxen en meer van hetzelfde is door veel auteurs geschreven. Zo verschenen tussen 1989 en 2009 enkele honderden publicaties over paradoxen in internationale managementtijdschriften (Smith & Lewis, 2011). Ook heeft een indrukwekkende reeks auteurs de gedachten laten gaan over de soms destructieve kanten van zichzelf versterkende interacties tussen mensen (Janis, 1971; Deutsch, 1973; Argyris, 1977; Manzoni & Barsoux, 1998; Kegan, 2009; in Nederland o.a. Werkman, 2011; Ardon, 2011; Moeskops, 2014).

Ik sluit in dit artikel aan bij gedachten van Watzlawick e.a. (1970) over het gebruik van paradoxen om meer van hetzelfde te doorbreken. De verbinding werd door hen gelegd door de bron van meer van hetzelfde te situeren in de betrekkingcommunicatie tussen mensen. De gedachtegang gaat als volgt.¹

Betrekkingcommunicatie en meer van hetzelfde

Met betrekkingcommunicatie doelen Watzlawick e.a. (1970) op de uitwisseling van relatieboodschappen waarmee mensen hun verhoudingen definiëren, parallel aan alle inhoud waarover zij communiceren. Betrekkingcommunicatie voltrekt zich woordeloos – het gaat om non-verbaal, ‘de manier waarop’ – en goeddeels buiten het bewustzijn. Meer van hetzelfde kan erin op gang komen, wanneer mensen zich niet begrepen of erkend voelen in dit ‘wie ben ik’ en ‘wie ben jij’ van hun relatie (Schulz von Thun, 1982) en als reactie steeds hun best doen om elkaars relatieboodschappen te corrigeren. Wat op gang komt is dan meestal méér (escalatie, steeds meer lading), maar ook meer van hetzelfde (herhaling van zetten). Een illustratie hiervan is te vinden in Albee’s *Who’s afraid of Virginia Woolf?* (zie kader ‘Betrekkingenstrijd’).

1] Watzlawick, en vooral het hoofdwerk *Pragmatische aspecten van de menselijke communicatie* (1970), speelde een belangrijke rol bij de verspreiding van het gedachtegoed van het Mental Research Institute te Palo Alto. Vermeld moet echter worden dat belangrijke gedachten over paradoxen en hun toepassingen in therapie al eerder waren gepubliceerd door Bateson, Jackson, Haley en Weakland (1956) en Haley (1963; zie Spanjersberg, 2018).

Betrekkingenstrijd

Het toneelstuk *Who's afraid of Virginia Woolf?* gaat over een echtpaar - George en Martha - dat voortdurend ruzie maakt en er steeds een schepje bovenop doet. De gesprekken tussen beiden verlopen langs vaste patronen. Telkens laat George merken dat hij zich niet gek laat maken (een ik-boodschap) en dat hij Martha ziek vindt (jij-boodschap). Martha gaat daar onvermoeibaar tegenin: zij vindt George een nul (jij-boodschap) en zal dat bewijzen ook (ik-boodschap). De volgende passage begint als ze haar man zojuist heeft toegevoegd dat ze van hem 'kotst':

George: 'Dat was geen aardig gezegde, Martha.'

Martha: 'Dat was geen wát?'

George: 'Geen aardig gezegde.'

Martha: 'Die kwaadheid van jou vind ik wel leuk. Ik geloof dat ik dat nog het meest in je waardeer. De manier waarop je kwaad wordt. Je bent zo'n ... zo'n slome duikelaar! Je hebt niet eens het ... het ...'

George: '... hart in je lijf?'

Martha: 'Schoolmeester!'

Betrekkingengevechten gaan over identiteit: is George inderdaad iemand die zich niet gek laat maken (zoals hij pretendeert) of een nul (zoals Martha vindt)? En is Martha iemand die George doorheeft, of is ze ziek? Die strijd gaat het hele toneelstuk door (bron: Watzlawick e.a., 1970, p. 131-148).

Paradoxen en meer van hetzelfde

Van paradoxen is bij Watzlawick e.a. (1970) sprake als de inhoud van beweringen door een gelijktijdige relatieboodschap wordt ondermijnd. Een bekend voorbeeld is de stelling dat alle Kretenzers liegen: wat moeten we hierbij denken, als een Kretenzer zelf ons dit vertelt? Paradoxen 'zuigen' naar meer van hetzelfde, wanneer wie toegesproken wordt zich moeilijk aan het ongewisse van zo'n dubbele boodschap kan onttrekken. De 'double bind' die dan ontstaat, kan ertoe leiden dat betrokkene zich gek gaat zoeken naar wat echt bedoeld wordt, zich uitput in extreme volgzzaamheid of – als redmiddel om niet gek te worden – niet anders kan dan het contact te stoppen (p. 178).

De consequenties van deze gedachten worden vooral uitgewerkt voor toepassingen in therapie; daarbij gaat het onder meer om het benutten van 'tegenparadoxen' om meer van hetzelfde te ontregelen (p. 198 e.v.). Watzlawick beschrijft als voorbeeld een patiënt die zich bij de dokter meldt met een voorgeschiedenis van klachten, waarvoor al heel wat artsen geen behandelplan hebben kunnen vinden. De patiënt dringt aan op iets beters. De arts, die de onmogelijkheid van dat verzoek vermoedt, geeft aan dat de kans daarop heel klein is, omdat al veel collega's hebben gekeken en 'onbehandelbare oorzaken' op zijn vakgebied helaas bestaan. Hij stelt daarom als alternatief voor om goed

te onderzoeken welke klachten door de ‘onbehandelbare oorzaak’ veroorzaakt worden, en de patiënt te helpen daarmee te leven. In de loop van dit alternatieve plan verdwijnen alle klachten van patiënt spontaan (p. 202).

De double bind in deze situatie (voor de dokter) is dat hij graag wil helpen, maar niet voor iets onmogelijks kan zorgen. Hij biedt daarom aan te helpen, maar anders dan een ‘echte’ dokter zou doen (de tegenparadox). Het onverwachte voorstel, aldus Watzlawick, doet twee dingen: het zet een meer-van-hetzelfde-patroon van de patiënt met hulpverleners op losse schroeven, maar het nodigt tevens uit om een patroon bij de cliënt zelf te stoppen. Die dubbele

gerichtheid – zowel op patronen van de cliënt, als op patronen met de hulpverlener – komt naar voren in veel publicaties uit die tijd over het therapeutisch toepassen van

Meerpersoonspatronen tussen klanten kunnen de effectiviteit van advisering in de weg staan

paradoxen (o.a. Haley, 1963, 1975, 1977; Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin & Prata, 1978; in Nederland o.a. Van Dijk, 1973, 1974; Van der Velden, 1977). Er spreekt een overtuiging uit van deze pioniers in het systeemdenken: patiënten zullen genezen als de strijd die ze met hun hulpverleners aangaan met paradoxen kan worden doorbroken (Haley, 1963, 1974, 1975, 1977).

De gedachteontwikkeling over de therapeutische toepassing van paradoxen zou nog zeker veertig jaar doorgaan, tot het eerste decennium van deze eeuw (Van Dijck, 2007; Hoogduin, 2008). Al vanaf de jaren negentig echter werd steeds meer gemeengoed dat voor het verhelpen van problemen bij patiënten meestal meer nodig is dan paradoxale interventies (Lange, 1996). Over het gebruik van paradoxen wordt sindsdien genuanceerd gedacht: de paradoxale benadering is gebleven, maar de functie is nu ondersteunend aan een therapie (in plaats van dat ze – zoals eerst gedacht – de kern ervan kan zijn; Van der Velden, 2010).

Paradoxen maken sindsdien deel uit van een palet aan interventies waarin ook andere (bijvoorbeeld narratieve) benaderingen voorkomen (Boeckhorst, 1997). In de paradoxale benadering zijn bovendien twee invalshoeken ontstaan: een waarbij paradoxen worden ingezet bij problemen in de relatie tussen therapeut en patiënt, en een die zich richt op het doorbreken van denk- of gedragspatronen bij patiënten (Lange, 2006).

Paradoxaal interveniëren en organisatieadvieswerk

De toepassing van paradoxen wordt vanaf de jaren tachtig ook beschreven en gepraktiseerd in organisatieadvieswerk (Selvini Palazzoli, 1984; Hendriks, 1987; Choy & Van den Hoek, 2005; Spanjersberg, Van den Hoek, Veldhuizen van Zanten & Van Wingerden, 2010; Kets de Vries, 2012; Vermaak, 2009, 2012; Prein, 2015). De genoemde

auteurs zijn allen geïnspireerd door Watzlawick. Selvini Palazzoli experimenteert in de jaren zeventig als eerste met paradoxale interventies in organisaties. Zij geldt als een wereldwijde voorloper in het therapeutisch toepassen van paradoxen, onder meer het voorschrijven van gezinspatronen, maar het resultaat van deze interventies in organisaties valt tegen (Selvini Palazzoli, Cirillo e.a., 1978; Selvini Palazzoli e.a., 1984). Een les die ze noteert, is dat de verleiding om te ‘puzzelen’ op de communicatiepatronen ván de klant ten koste was gegaan van aandacht voor de relatie mét die klant (Selvini Pallazoli, 1984).

Nederlandse auteurs schetsen paradoxen zonder uitzondering als een bijzonder onderdeel van hun interventierepertoire. Een kort overzicht van hoe ze paradoxen hanteren: *a)* een laatste redmiddel, zodra je op de weerstand van een coachee vastloopt en al het andere niet werkt (Burger, De Caluwé & Jansen, 2010; Kets de Vries, 2012), *b)* een zware interventie om starre relatiepatronen in een klantsysteem te ontregelen (Choy & Van den Hoek, 2005; Spanjersberg e.a., 2010), *c)* een interventie om de zuiging van conflictpatronen op de adviseur te neutraliseren (Prein, 2005), en *d)* een tactiek om te voorkomen dat een klant te zwaar gaat leunen op de adviseur (Vermaak, 2009, 2012).

De nadruk ligt dus soms op interveniëren bij de klant en soms op wat zich afspeelt tussen adviseur en klant. Ook in organisatieland lijken er dus twee invalshoeken te ontstaan, waarbij de een zich richt op het systeem van de klant en de andere op het systeem van adviseur en klant.

De in dit artikel beschreven toepassing van paradoxaal adviseren in organisaties sluit hierbij als volgt aan: *a)* het gaat om een interventie in de relatie tussen adviseur en klant, *b)* ze is bestemd voor moeilijke momenten tussen adviseur en klant, *c)* de kern is het doorbreken van een double bind door interventies in de betrekkingcommunicatie, *d)* de aanpak valt te herleiden tot vier werkprincipes voor ‘adviseren in de paradox’ (die min of meer gelijkkluidend terug te vinden zijn bij Hendriks, 1987; Vermaak, 2009, 2012; Prein, 2015), en *e)* deze werkprincipes zijn in de praktijk beproefd en worden al decennialang toegepast bij advieswerk in organisaties en trainingen aan professionals (ik kom hier in de slotparagraaf op terug).

Alvorens te bespreken hoe deze paradoxale interventies kunnen worden toegepast in een meerpersoonsgezelschap, geef ik eerst een samenvatting van de werkprincipes, die ik vooral ontleen aan Hendriks (1987).

Werkprincipes: paradoxale interventies toepassen in een organisatie

Hendriks (1987) beschrijft hoe een adviseur in een double bind terecht kan komen, wanneer een klant hem om advies vraagt maar in zijn betrekkingcommunicatie de adviesrelatie ondergraaft. De ‘adviseren kan niet’-boodschap van een klant kan bijvoorbeeld gaan over de deskundigheid van de adviseur (‘Bij ons werken dat soort dingen niet’), over de bereidheid van de klant om zich te laten adviseren (‘U moet niet bij mij zijn, het gaat erom dat hij iets doet’), of over de ruimte die de adviseur krijgt om te doen wat hij

nuttig vindt ('Wat u voorstaat willen wij niet'). Er ontstaat meer van hetzelfde, wanneer de adviseur op zo'n moment zijn inbreng en deskundigheid verdedigt en de klant zich dieper ingraaft in verzet. Als die reacties elkaar versterken, aldus Hendriks, dan gaat het als vanzelf van kwaad tot erger: de cirkel ziet er meestal zo uit, dat hoe meer de adviseur zijn best doet om te adviseren, des te harder het adviesproces blokkeert (p. 13).

Van belang is in zo'n situatie, dat de adviseur – zodra hij deze dynamiek onderkent – ophoudt met het aandacht vragen voor zijn inbreng, want dat voert de strijd alleen maar op (p. 14). De vier werkprincipes benoem ik hierna.

Alle aandacht voor de moeilijkheid

De aandacht van de adviseur gaat niet meer uit naar wat hij de klant wil adviseren, maar naar hoe de klant hem dat bemoeilijkt. Dat gebeurt vriendelijk onderzoekend. Het zinnetje 'U heeft heel wat vragen, klopt dat?' (zie kader 'Eerste gesprek') is hiervan een voorbeeld: de uit alles blijkende aarzeling van deze klant wordt niet bestreden of genegeerd, maar vriendelijk benoemd. Het constateren van de aarzeling wordt daardoor een uitnodiging om haar toe te lichten, er meer over te vertellen, enzovoort.

Eerste gesprek

Klant: 'Kijk, we hebben een probleem en een zwager gaf mij de raad een adviesbureau in de arm te nemen. Maar voor ik die stap zet, wil ik weten wat zo'n grap kost. En dan is er nog iets - ik wil daar niet omheen draaien [buigt voorover, stemverheffing]. U werkt bij een adviesbureau, u lijkt me nogal jong. Mijn mensen hebben het niet zo op wijsneuzen van buiten. Kunt u mij dus vertellen of u voldoende ervaring in deze branche hebt?'

Adviseur: 'U heeft heel wat vragen ... Klopt dat?'

Klant: 'Ja! Want ik ken collega's die veel geld aan adviseurs zijn kwijtgeraakt en er niets mee opgeschoten zijn.'

Adviseur: 'Ja, over dat soort dingen hoor je nare verhalen.'

Klant: 'Precies! [aarzelt, vervolgt daarna op vriendelijker toon, de scepsis lijkt even verdwenen maar een belangrijke vraag nog niet] Kunt u mij dus vertellen wat het gaat kosten en wat het resultaat zou zijn?'

Adviseur: 'Nee. Nog niet. Maar we kunnen er wel samen naar kijken.'

Klant: 'Oké, dan moet ik misschien eerst iets over het probleem vertellen.'

Adviseur: 'Dat lijkt me een goed idee.'

Betrokken maar niet deskundig

Het voorbeeld illustreert ook een gesprekshouding. Met 'U heeft heel wat vragen, klopt dat?' brengt de adviseur namelijk wát hij lastig vindt wel in gesprek, maar niet dát hij het lastig vindt wat de klant hier doet. De 'adviseren kan niet'-boodschap van de klant wordt, met andere woorden, vriendelijk in het zonnetje gezet – misschien zelfs nog wel vriendelijker dan was bedoeld. Dit weglaten van oordeel en waardering is een tweede

werkprincipe bij de interventie: de adviseur laat alle vertoon van deskundigheid achterwege en vermijdt elke suggestie dat er iets zou moeten veranderen bij de klant.

In het gedrag van de adviseur gaan dus betrekingsboodschappen overboord die nogal eigen zijn aan adviseren: een adviseur heeft immers (per definitie) ergens verstand van, komt in actie als er wat moet gebeuren, enzovoort. Het dimmen van deskundigheidsvertoon en 'er moet iets gebeuren' is soms echter nodig; juist het willen adviseren immers houdt een niet-werkzame dynamiek op gang.

Nieuwsgierige betrokkenheid

In de plaats van adviseursgedrag komen uitingen van nieuwsgierige betrokkenheid. De adviseur laat bijvoorbeeld merken blij te zijn met alles wat hij van de klant begrijpt; hij toont zich dus nieuwsgierig in plaats van deskundig. Een verwant kenmerk van de communicatiestijl is het schijnbaar onberedeneerde karakter ervan; je hoeft er niet voor gestudeerd te hebben. De adviseur laat dit in alles blijken.

- 'Eerst de man, dan de bal': meer gericht op de persoon en diens gedrag, dan op de kwestie waar de klant voor komt (en waar hij als adviseur verstand van heeft).
- Hij neemt geen leiding in het gesprek.
- Hij gebruikt gewone-mensentaal en platitudes (gewone-mensenwijsheden), stelt ondeskundige vragen ('U heeft héél wat vragen, klopt dat?') en geeft ondeskundige samenvattingen van wat gezegd is ('Ja, over dat soort dingen hoor je nare verhalen').
- Hij laat de bekende (lage) 'hum' uit interviewtrainingen achterwege, omdat deze deskundig klinkt ('Ik begrijp wat u gezegd heeft') en als het nemen van de leiding ('U mag doorgaan!'). Overigens past een hoge hum wél in de paradoxale gespreksstijl, omdat die blijkt geeft van verraste interesse.

(Bron: Hendriks, 1987, p. 13-15)

Interventie desnoods zwaarder maken

Het derde werkprincipe is dat de 'adviseren kan niet'-boodschap van een klant soms zwaarder in gesprek gebracht wordt, dan de klant tot dan toe zelf heeft laten zien. Het leggen van die extra nadruk kan van nut zijn, als het vriendelijk onderzoeken van de 'adviseren kan niet'-boodschap onvoldoende helpt om de impasse te doorbreken. Achter het zwaarder maken van de interventie zit op zo'n moment een ijsberghypothese: het verzet dat de klant naar voren heeft gebracht, is vermoedelijk nog niet alles – we gaan op zoek naar meer.

- Het uitdagen van die verborgen laag gaat meestal op een van de volgende manieren.
- *Overdrijven*, bijvoorbeeld bij een klant die vaak met tegenwerpingen komt: 'U gelooft er helemaal niets van, hè?'
- *Extrapoleren* (consequenties uitvergroten), bijvoorbeeld bij een klant die neigt tot lange monologen: 'U heeft al veel verteld, maar als u het héle verhaal zou vertellen, zitten we hier morgenavond nog – begrijp ik u goed?'

- *Persoonlijker maken*, bijvoorbeeld bij een klant die klaagt over zijn steeds vollere agenda: ‘Bedoelt u dat u binnenkort niet eens meer met vakantie kunt?’
- *Complimenteren*, bijvoorbeeld bij een klant die zich zo vol van emoties toont, dat er geen touw valt vast te knopen aan wat hij beschrijft: ‘Knap, zoals u uw gevoelens onder woorden brengt.’

Oppassen met paradoxale adviezen

De zwaarste interventie in het paradoxale repertoire is de paradoxale opdracht of suggestie: een advies dat wordt gegeven, opdat het juist niet opgevolgd gaat worden. Hoewel zulke adviezen goed kunnen helpen bij stagnerende patronen van de klant, passen ze veel minder bij spanningen mét die klant.

De reden is eenvoudig: wanneer het tussen een klant en een adviseur niet botert, zal de klant in zo'n (op het eerste gezicht toch meestal wat bizar) paradoxaal advies wel eens allereerst een bevestiging kunnen vinden van wat hij al vermoedt, namelijk dat luisteren naar de adviseur niet helpt. En hij zal misschien zelfs wel versterkt worden in negatieve beelden (bijvoorbeeld

over een adviseur die niet echt levert wat gevraagd wordt, zijn vak niet goed verstaat of wellicht zelfs niet goed wijs is). Ik

parafraseer hier Lange

(2006, p. 358), die uiteenzet waarom er in een therapie vertrouwen moet bestaan tussen hulpverlener en cliënt om met paradoxale adviezen te kunnen werken; bij organisatieadviseurs werkt dit net zo.

De tot nu toe beschreven voorbeelden spelen zich af in tweegesprekken. De aanpak kan dezelfde zijn wanneer de adviseur een groep spreekt met een eenduidig lastige ‘adviseren kan niet’-boodschap. Vermaak (2012, p. 12) geeft hiervan een voorbeeld, wanneer hij een ambassade-staf voorhoudt dat condities om aan het werk te gaan ‘zoals het er nu bij jullie voor ligt’ niet voldoende zijn; de interventie blijft dyadisch omdat hij de groep als geheel (‘jullie’) aanspreekt.

Advieswerk past steeds minder goed in de klassieke ‘dyadische’ adviesmodellen

Interveniëren in een gezelschap

Hoe helpen deze werkprincipes nu, wanneer het ‘adviseren kan niet’ dat een adviseur ervaart ontstaat door onderling gedrag van klanten? Ik bespreek in deze paragraaf enkele voorbeelden die in mijn praktijk vaak voorkomen: *a)* onenigheid, *b)* het zwijgen van aanwezigen, *c)* het meedoen van afwezigen, en *d)* meerpartijdynamiek. Ik schets bij elk voorbeeld zowel een meer-van-hetzelfde-dynamiek die kan ontstaan, als hoe een paradoxale interventie daarbij kan werken. Aansluitend schets ik een onderliggend (vijfde) werkprincipe.

Onenigheid

In het driegesprek 'Projectleider tussen twee vuren' (zie kader) wordt projectleider A van twee kanten onder druk gezet: zijn gesprekspartners zijn het niet eens. Er ontstaat een patroon waarin al A's pogingen om oplossingen te vinden (zoals voorstellen doen en bemiddelen) door B en C gezamenlijk om zeep worden gebracht. De interventie bestaat uit het vriendelijk in gesprek brengen hoe zij dit doen.

Projectleider tussen twee vuren

Projectleider A, specialist in jeugdbeleid, praat in een gemeentehuis over het op gang brengen van samenwerking tussen scholen, hulpverleners en politie. A is uitgenodigd door wethoudersassistent B, die hem (namens zijn baas, de wethouder) graag snel aan het werk wil hebben in een 'pilot buurtgericht jeugdbeleid'. Derde aanwezige is beleidsambtenaar C, die jeugdzaken in zijn portefeuille heeft en pas kort tevoren van het initiatief gehoord heeft. C trapt op de rem: hij vindt dat het te snel gaat. Hij noemt een motie in de gemeenteraad over privacyaspecten die niet zijn opgelost. Mag elke deelnemer aan de pilot straks alles van bepaalde jongeren weten? De kwestie zal zeker opgerakeld worden, zo verwacht hij, zodra het pilotplan gaat spelen.

Het gesprek verloopt in cirkels. B houdt, ondanks C's bezwaren, vol en vraagt A diverse malen om een aanpakplan te maken 'waarbij natuurlijk met C's bezwaren rekening wordt gehouden' (dit laatste op wat ongeïnteresseerde toon). C houdt echter ook vol en sputtert steeds harder tegen. A doet een aantal pogingen om zijn 'opdracht' zo te formuleren, dat B en C er beiden achter kunnen staan. Maar B en C gaan daar niet op in: ze kijken elkaar niet aan, praten op A in en herhalen hun argumenten.

Projectleider A (bedachtzaam, richt zich eerst naar B, houdt de toon 'licht'): 'Klopt het dat u vooruit wilt - liefst zo snel mogelijk?'

Klant B: 'Ja, dat is toch duidelijk?'

Projectleider A (richt zich nu tot C): 'Maar klopt het ook dat u op de rem stapt, zodra dat dreigt te gebeuren?'

Klant C: 'Ja, precies!'

Projectleider A (nadenkend): 'Dan zitten we wel een beetje vast, lijkt me. Of zien jullie dat anders?'

Klant A en klant B zijn even stil, wachten wie als eerste reageert, kijken elkaar dan kort aan.

Klant B, na enige tijd: 'Nou, dat hoeft toch niet ...?'

Projectleider A zwijgt.

Klant B (zich voor het eerst in dit gesprek rechtstreeks tot C richtend): 'Als ik jouw bezwaren nu eens meld aan de wethouder en hem vraag wat hij daarmee aan wil ...?'

Klant C (kijkt B aan): 'Ja, als hij daar antwoord op geeft, kan ik ook weer verder.'

De interventie brengt het eerste werkprincipe uit de vorige paragraaf in praktijk: alle aandacht voor de moeilijkheid. En omdat de moeilijkheid hier schuilt in een patroon van omgaan met elkaar, zou wat de adviseur hier doet 'patroon beschrijven' kunnen heten.

Ook andere werkprincipes komen terug, zoals de ‘lichte toon’ (verwonderd nieuwsgierig, zonder beschuldiging of verwijten).

Belangrijk in een meerpersoonsinterventie is het persoonlijk adresseren van gedrag. In de situatie als beschreven helpt het bijvoorbeeld niet als de projectleider zou signaleren: ‘Jullie zijn het niet eens.’ Die vaststelling klopt namelijk wel – en is lastig voor de adviseur – maar ze kan door beide gesprekspartners worden beaamd, zonder dat ze zich aangesproken voelen of verantwoordelijk voor wat gebeurt. De interventie moet ook meerdere personen adresseren. Het aanspreken van slechts één persoon zal immers al snel aangevoeld worden als (unfair) partij kiezen, en dan niet helpen om verantwoordelijkheid te nemen.

Zwijgen van aanwezigen

Soms ontstaat in een gezelschap felle interactie tussen enkele mensen en lijkt het alsof anderen niet meedoen. Toch is zwijgen ook een vorm van meedoen: het voorbeeld in het kader ‘Adviseur staat plots alleen’ laat zien wat een adviseur daardoor kan overkomen.

Wat zich afspeelt in het voorbeeld lijkt namelijk een tweegesprek (tussen A en C), maar is het niet: A gaat harder werken omdat B zijn mond houdt, daardoor krijgt C de indruk dat het gaat om een plan van A (en niet van B), waartegen hij zich vrijelijk kan verzetten. En naarmate dát gebeurt – en D niet protesteert – wordt het voor B steeds moeilijker om A’s plan nog te steunen: hij ‘glijdt’ uiteindelijk naar een positie waarin hij weinig anders doen kan dan een middenweg opzoeken.

Adviseur staat plots alleen

Extern adviseur A presenteert in de driehoofdige directieraad een reorganisatieplan, waarover hij heeft afgestemd met zijn opdrachtgever B (een van de drie, de CEO). Het plan krijgt veel kritiek van directielid C en, iets minder fel, van D. Toch verdedigt A het plan met verve. A merkt daarbij wel, met groeiend ongemak, dat hij geen steun krijgt van zijn opdrachtgever; dat had hij na hun voorgesprek wel verwacht. B houdt echter zijn mond en kijkt toe. Ook D wordt steeds stiller.

Naarmate het gesprek vordert, zet C zijn kritiek steeds steviger aan; van het plan blijft weinig over. Tot verbijstering van A komt B na enige tijd tot de conclusie dat A met een nieuw voorstel moet komen.

Het zwijgen van de een kan dus even belangrijk zijn als het praten van een ander. Wanneer een adviseur zijn ongemak over zo’n gang van zaken opmerkt, kan hij die onderzoekend in gesprek brengen. In het voorbeeld zou dat bijvoorbeeld als volgt kunnen gaan: ‘Ik hoor bij u een boel bezwaren [naar directielid C] ... En ik merk dat u dat op zich in laat werken [naar B]. Klopt dat?’

Het effect is uiteraard, dat wie tot nu toe heeft gezwegen dit moeilijk langer vol kan houden. Daarmee is de dynamiek doorbroken.

Afwezige derden

Afwezigen doen soms mee als ‘spoken’ in de hoofden van gespreksdeelnemers. Een betrekkingengevecht kan namelijk ontstaan door onenigheid over de rol die deze derden spelen en wat dat in het hier en nu betekent (Ricci & Selvini Pallazoli, 1984). Het voorbeeld in het kader ‘P&O’er onder druk’ laat zien dat zoiets in enigszins complexe werkverbanden heel gemakkelijk kan voorkomen: de adviseur die onder druk staat voelt zich pleitbezorger van een derde, maar zijn gesprekspartner heeft dat ook. Zo ontstaat een rivaliserend tweegevecht dat door verbindingen met derden wordt gevoed.

P&O’er onder druk

P&O-medewerker A wordt in een tweegesprek door zijn klant, manager B, onder druk gezet om snel en tegen alle regels in een nieuwe teamchef voor B’s afdeling aan te stellen. De dynamiek in het gesprek draait erop uit dat A het beleid rond zulke aanstellingen verdedigt - er moeten procedures worden gevolgd - en dat B daar tijdsdruk en grote belangen tegenover stelt. Wanneer de interactie oploopt, krijgt A het verwijt dat hij star en bureaucratisch is, en niet loyaal naar wat er in B’s afdeling op het spel staat. B wijst op de druk waaronder hij werkt: hij moet van zijn meerderen met betere resultaten komen en dat kan niet zonder snel in deze vacature te voorzien.

Maar ook A voelt zich met de rug tegen de muur staan: zijn werk houdt nu juist in dat hij de bedrijfsregels bewaakt. A verwacht grote moeilijkheden met zijn P&O-collega’s, als hij daarvan afwijkt.

Het patroon ‘afwezige derden’ kan ontstaan bij het begin van een gesprek, wanneer een adviseur (of bijvoorbeeld een projectleider) de bijeenkomst opent met uitleg over datgene waar hij voor komt: de opdracht en de voorgeschiedenis, het doel vandaag,

enzovoort. Veel adviseurs hebben die neiging, omdat ze denken dat een klant dan gemakkelijker meedoet met wat volgt. Zo’n gespreksopening werkt echter averechts als de klant zich er door zo’n

De beschreven interventies focussen op het doorbreken van patronen tussen adviseur en klant in meerpersoonssituaties

opening van bewust wordt dat zijn wereld (doelen, voorgeschiedenis) anders in elkaar zit dan die van de adviseur en daarom in verzet komt.

De rol die afwezigen bij gespreksimpasses spelen is lang niet altijd evident: ze zit ‘verstopt’ in de organisatieplaatjes die worden geïmpliceerd in de communicatie van gesprekspartners (Ricci & Selvini Palazzoli, 1984). Het voorbeeld in het kader ‘Licht versus stevig openen’ illustreert hoe zulke plaatjes werken: het laat zien hoe een lichte gespreksopening (niet sturend, niet deskundig) betrekkingengevechten voorkomt, en hoe een ‘stevige’ opening die al meteen op scherp zet.

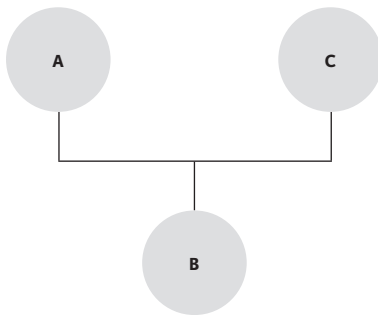
Licht versus stevig openen (vervolg op ‘P&O’er onder druk’)

Stevig sturend

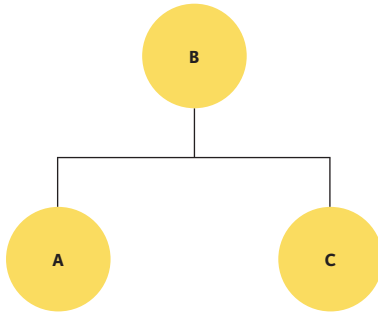
Adviseur: ‘Ik heb naar aanleiding van jullie vacaturemelding ons beleid en alle afspraken met de or er nog eens bijgehaald. Wat daaruit blijkt, is dat juist voor het vervullen van deze functie een aantal stappen nodig is.’

B: ‘Ja, maar dan heb je de vorige keer dus niet goed geluisterd. Ik maakte toen al duidelijk dat we haast hebben en dat ik nu juist jouw hulp verwacht om zulke moeilijkheden te omzeilen!’

Figuur 1a. **Organisatieplaatje volgens A (A = adviseur, B = klant, C = afwezige derde).**



Figuur 1b. **Organisatieplaatje volgens B (A = adviseur, B = klant, C = afwezige derde).**



Licht ('ondeskundig')

Adviseur A: ‘Goedemorgen. Het leek me goed om nog eens langs te komen.’

Klant B: ‘Ja, want je zou nog iets uitzoeken, toch?’

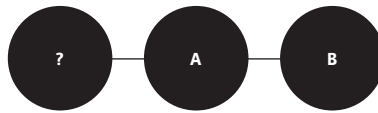
Adviseur A: ‘Ja, dat heb ik gedaan. Jij ook?’

Klant B: ‘Hmm.’ (knikt)

Adviseur A: ‘Zullen we eens naast elkaar leggen wat dat opgeleverd heeft?’

Figuur 2a. **Organisatieplaatje volgens A.**



Figuur 2b. **Organisatieplaatje volgens B.**

Bij de stevige opening blijken al meteen verschillen: het lijkt wel alsof A en B elk in een andere organisatie leven. Bij de lichte variant ontstaat dat verschil niet: A laat in het midden hoe de verhoudingen liggen en B maakt er ook geen punt van. Dat maakt het mogelijk om samen zaken uit te zoeken.

Meerpartijendynamiek

Meer van hetzelfde wordt soms in de hand gewerkt door ondoorzichtigheid van oorzaken en gevolgen; mensen hebben niet altijd door dat hun gedrag – om een beroemd geworden zinsnede aan te halen – ‘deel van het probleem’ geworden is (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974, p. 51 e.v.). Dat ondoorzichtige speelt in een meerpersoonsgezelschap natuurlijk sterker dan bij twee; het proces loopt langs meer schijven, er gebeurt meer tussen mensen en daarmee groeit de kans dat ‘we’ wel het gevoel hebben in een kringetje te draaien, maar niet altijd de vinger kunnen leggen op hoe dat precies gebeurt.

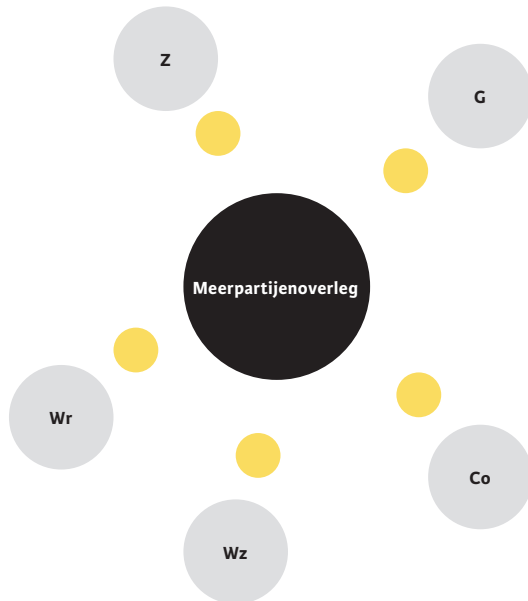
Draaien in een kringetje

Als A in een projectvergadering (weer eens) een voorstel doet waartegen B zich (weer eens) heftig verzet, kan C de sfeer die zo ontstaat wel (weer eens) ongemakkelijk vinden, omdat het tussen A en B zo vaak op die manier gaat. Maar als C daarop zijn mond houdt (bijvoorbeeld omdat hij hoopt dat ‘het’ dan snel voorbijgaat), D (die nog niet op A gereageerd had, maar wel C’s zwijgen opmerkt) bij C informeert of hij er wel met zijn gedachten bij is, en C daarop ontwijkend reageert (‘Sorry, ik dacht even aan wat anders’), dan kan A dus het gevoel krijgen dat zijn onderwerp van tafel raakt en het met frisse moed opnieuw aankaarten, waarna de sequentie zich herhaalt. Zo’n interactieketen kan zich in een groep herhalen, zonder dat de deelnemers zich ervan bewust zijn dat elk het spel mede gaande houdt.

In de dynamiek van een meerpartijenoverleg speelt zulke ondoorzichtigheid nog sterker, omdat de vertegenwoordigers-aan-tafel niet alleen met elkaar in de weer zijn, maar ook elk met hun achterban. Dit dubbelspel kan met zich meebrengen dat aan tafel (voor de ‘bühne’) posities worden ingenomen die het bereiken van resultaat bemoeilijken. De kans die daardoor groter wordt om vervolgens met níets thuis te komen, maakt echter dat een nieuw belang ontstaat: zorgen dat die uitkomst niet ‘aan ons’ te wijten is. De dynamiek van zo’n whodunit kan zuigen naar meer van hetzelfde, wanneer deelnemers zich niet erkend voelen in wat ze voorstaan, slecht begrepen of (erger nog) zwartge maakt voor wat er misgaat.²

2] Schruijer en Vansina (2007) en Prins (2010) signaleren dat in de dynamiek van meerpartijensamenwerking vaak verschijnselen ontstaan als stereotiepe beeldvorming, wantrouwen en ‘win-loose’-gedrag.

Figuur 3. Meerpartijoverleg.



Paradoxen in de polder

Vertegenwoordigers van vijf organisaties overleggen over de voorgenomen vestiging van een opvanghuis voor gedragsgestoorde jongeren in een wijk die toch al veel problemen heeft. Het voorstel voor het opvanghuis komt van een zorginstelling (Z) en de gespreksuitnodiging van de gemeente (G). Andere deelnemers aan het overleg zijn een zeer bezorgde wijkraad (Wr), een welzijnsorganisatie (Wz) en een woningbouwcorporatie (Co).

De vertegenwoordiger van Wr steekt van wal zodra het gesprek begint: hij uit een stortvloed van verwijten over wat G en Co de laatste jaren aan problemen in de wijk hebben doen ontstaan en besluit die aanklacht met: 'En het is daarom een schande, dat er nu dus nog een probleem bij komt!' G probeert de verwijten af te houden door te wijzen op de bedoelingen van dit gesprek: 'De gemeente kan niet alles oplossen. Hopelijk worden er, als we samenwerken, nieuwe dingen mogelijk.' De andere gespreksdeelnemers worden echter stiller: Wz onderschrijft de problemen in de wijk, 'maar kan ze ook niet oplossen', Z schrikt van 'wat er allemaal aan de hand is' en Co laat het aan de gemeente over om op Wr en Wz te reageren: 'Wij komen voor de agenda.'

Het gesprek maakt deel uit van een simulatiespel en draait na korte tijd in 'rondjes': iedereen herhaalt zichzelf, de sfeer wordt merkbaar slechter en het enige waar (bijna) iedereen het over eens is, is dat G dit gesprek wel heel slecht voorbereid heeft. In een evaluatie van wat gaande is, komt naar voren, dat Z zich in zijn bedoelingen miskend voelt, Co en G nog meedoen maar innerlijk al lang afgehaakt zijn ('Hier kwamen we niet voor') en dat Wz het wel met

Wr eens is over de problemen, maar ook hoopt dat iedereen verder wil. Wr blijkt in de loop van het gesprek steeds bozer te zijn geworden ('Het gaat hier zoals altijd!') maar 'ruikt' ook een triomf ('Het gesprek gaat over óns probleem en daar zijn we voor gekomen').

Na de evaluatie wordt het spel hervat, men raakt snel in hetzelfde verzeild. Dan volgen er twee interventies.

- Wz: 'Ik zie jou [Wr] steeds bozer worden, G daar niet op ingaan, en jou [Z] zie ik steeds stiller worden. Zouden we zo verder komen?'
- Z: 'Nou, ik zie Co óók stiller worden. En jij [Wz] zégt wel dat je door wilt praten, maar maakt mij nog echt niet duidelijk hoe ik in dit gezelschap aan een oplossing kan bijdragen.'

Wat volgt is een lange stilte. En dan een voorzichtig verkennend gesprek over hoe iedereen er bij zit en - misschien ook - verder wil (Hendriks & Grobbe, 2013).

Het voorbeeld 'Paradoxen in de polder' gaat over zo'n vastlopende meerpartijendynamiek aan tafel. Het laat interventies zien die een eind maken aan een destructief patroon en ruimte bieden voor reflectie. Bijzonder is dat deze paradoxale interventies komen van gewone deelnemers aan tafel; er is geen adviseursrol in het script voorzien.

Patroon beschrijven

Het vijfde werkprincipe – 'patroon beschrijven' – is de meerpersoonsvariant van het eerste ('alle aandacht voor de moeilijkheid'). Voor het bedenken van de interventie is reflectie nodig door de adviseur. Deze doet namelijk een mentale tussenstap, waarin hij *a)* de eigen meer-van-hetzelfde-neiging signaleert (maar niet uitvoert!), *b)* nagaat door welke combinatie van relatieboodschappen uit het gezelschap deze neiging opgeroepen wordt, en *c)* die boodschappen vriendelijk-onderzoekend naar de betreffende gesprekspartners spiegelt.

De interventie vraagt dus geen analyse van patronen in het gezelschap; het is géén diagnose van de klant. Het gaat om een reflectie op wat men zélf aan neigingen ervaart.

Figuur 4. **Reflectiematrix: lastige relatieboodschappen.**

	Wr	G	Z
ik-boodschap	steeds bozer		steeds stiller
jij-boodschap			
appèl		let niet op de wijkraad	

Figuur 4 laat de invuloefening zien die tijdens zo'n reflectie plaatsvindt: de adviseur noteert bij elke gesprekspartner diens 'lastigste' betrekkingsoodschap.³ In de volgorde van links naar rechts staat de meest lastige gesprekspartner vooraan. De interventie valt dan af te lezen. (Ter illustratie zijn de gedachten ingetekend van Wz, die leidden tot zijn in het kader geschetste interventie.)

'Patroon beschrijven' maakt het meestal moeilijk om beschreven gedrag voort te zetten; het is een krachtige interventie. Het effect is doorgaans dat de beschreven interactie stopt en de gespreksdeelnemers er wat onbeholpen bij zitten ('Wat nu?'). De adviseur hoeft op zo'n moment niet veel te doen, want het vinden van nieuwe omgangsvormen kost tijd (zie het slot van 'Paradoxen in de polder').

3] 'Lastig' is hier subjectief, want staat voor: belemmerend voor hoe men zelf aan de taak van het gezelschap wil bijdragen.

Plaatsbepaling en discussie

De beschreven interventies focussen op het doorbreken van patronen tussen adviseur en klant in meerpersoonssituaties. Ze bouwen voort op interventies die voor dyadische situaties zijn ontwikkeld, en ze blijken werkzaam te zijn in de praktijk.⁴ Ik sluit dit artikel af met enkele gedachten over hoe deze benadering past bij de huidige ontwikkelingen in het adviesvak.

Adviseren van binnenuit

De methodiek in dit artikel focust op de relatie mét de klant, en niet – zoals bij sommige andere auteurs die gebruikmaken van de paradoxale benadering – op patronen van de klant. In de literatuur bestaat recentelijk meer aandacht voor de verhouding tussen klant en adviseur, dit vanwege de complexere verhoudingen waarin adviseurs de laatste jaren met hun klanten aan het werk zijn.

Onder meer is het verschil relevant, dat Stacey (2012) maakt tussen oude en nieuwere toepassingen van de systeemtheorie: in eerdere theorieën gold de interventionist als een veranderaar van buitenaf en waren zijn interventies dat dus ook. Nieuwer is de opvatting dat de organiseerprofessional zelf deel uitmaakt van het systeem dat hij adviseert en vanuit die binnenpositie intervineert. Een positie die, aldus Stacey, de kans vergroot dat hij meegenomen wordt in patronen van de klant en een reden vormt om daar alert op te zijn. De in dit artikel beschreven interventiemethodiek sluit bij dat gegeven aan en helpt om er wat aan te doen.

Interveniëren onderweg

In de organisatieontwikkelingsliteratuur bestaat van oudsher aandacht voor de relatie tussen adviseur en klant. Te denken valt aan Argyris (1991) en Ardon (2006), die signaleren dat in het gedrag van professionals – dus ook klanten en hun adviseurs – vaak andere zaken meespelen dan hun 'espoused theory' zou doen verwachten. Ze schetsen een onderstroom van verhoudingen, waar het ook bij betrekkingcommunicatie om gaat. Actieve aandacht voor wat zich afspeelt tussen adviseur en klant beperkt zich echter in

4] Dat de beschreven interventies van toegevoegde waarde zijn en goed werken in de praktijk, wordt onderstreept door langjarige ervaring met eigen klanten en het trainen van collega's. In de afgelopen decennia leidde de auteur er ruim zeventienhonderd op als onderdeel van programma's van grote opleidingsinstituten op het gebied van organisatieontwikkeling en leiderschap.

de meeste adviesliteratuur tot de entree- en contracteringsfase van projecten (zie o.a. Block, 2011). De aanneming lijkt te zijn dat als het juiste (psychologische) contract er ligt, het echte werk kan beginnen, en dat dit alleen hoeft te worden onderbroken als er eventueel ooit aanleiding is tot hercontracteren.

Ik denk dat hiermee weinig recht wordt gedaan aan de reëledynamiek tussen adviseur en klant, die niet alleen door afspraken maar ook op diepere lagen speelt (bijvoor-

Niet alleen is ‘meer van hetzelfde’ nog steeds vaak actueel, dat geldt ook voor de interventies die Watzlawick introduceerde

beeld loyaliteiten; Moeskops, 2016). Ook past deze nadruk op contracteren moeilijk bij de grensvervaging die de laatste jaren is gaan spelen rond adviseurs en andere organiseerprofessionals

die in en tussen organisaties aan het werk zijn (Vermaak, 2017). Veel organiseerwerk speelt zich immers tegenwoordig af in een stroom van steeds veranderende verhoudingen en kan dus niet vooraf worden gecontracteerd. Een gevolg is dat de afstemming in adviesrelaties steeds vaker onderweg moet plaatsvinden en in gedrag. Daarbij bestaat in veel gevallen meer behoefte aan ‘reflection in action’ dan dat er veel tijd en gelegenheid is voor ‘reflection on action’ (Schön, 1983).

De in dit artikel beschreven interventies kunnen daarbij een rol spelen. De methodiek speelt immers in op de momenten dat een interventie in verhoudingen nodig is en biedt een voertuig om dat in het hier en nu te doen. Van belang daarbij is dat *a)* het gaat om een licht soort interventie, die in gewonemensentaal kan plaatsvinden, *b)* die ook werkzaam is zonder contract (er is nabijheid en contact voor nodig, verder niet, zelfs vertrouwen hoeft niet), en *c)* er geen vaardigheid voor nodig is in het diagnosticeren van patronen, wel een goed ontwikkeld vermogen tot reflectie op eigen neigingen en emoties (Schön, 1983) en ‘negative capability’ wanneer zaken anders lopen dan verwacht (Simpson & French, 2006).

Een bescheiden manier van interveniëren dus, die past in een tijd waarin verhoudingen niet vaststaan en vaak gaande een proces ontwikkeld worden. We kunnen Watzlawick daarom dankbaar zijn: niet alleen is meer van hetzelfde nog steeds vaak actueel, maar dat geldt ook – vijftig jaar na dato – voor de interventies die hij introduceerde. ■

Literatuur

- Ardon, A. (2006). Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen: over de blokkerende effecten van eenzijdige beheersing. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60, 5-23.
- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* (september-oktober), 115-124.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* (may-june), 99-109.
- Bateson, G., Jackson, D.D., Haley, J. & Weakland, J. (1956). Towards a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1, 251-264.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting. A guide to getting your expertise used* (3e dr.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Boeckhorst, F. (1997). Meervoudige perspectieven, een wandeling door de ideeëngeschiedenis van de gezinstherapie. *Systeemtherapie*, 9, 15-49.
- Burger, Y., Caluwé, L. de & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Choy, J. & Hoek, A. van den (2005). *De vraag op het antwoord, systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort-Zuid: NISTO.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dyck, R. van (2007). Praten of pillen of allebei? In T. van Balkom, M. Nijsen, A. Beekman, & W. Hoogendijk (red.), *Verwetenschappelijking van de psychiatrie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Haley, J. (1963). *Strategies of psychotherapy*. New York: Grune & Stratton.
- Haley, J. (1974). *De machtspolitiek van Jezus Christus*. Den Haag: Bert Bakker.
- Haley, J. (1975). *Buitengewone therapie. De methoden van Milton H. Erickson*. Haarlem: De Toorts.
- Haley, J. (1977). *Problem solving therapy*. San Francisco/Londen: Jossey-Bass.
- Hendriks, J. (1987). Lastige klanten, een interactioneel gezichtspunt. *M&O Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 41, 6-21.
- Hendriks, J. & Grobde, F. (2013). *Play and paradox in multi-party collaboration*. Paper presented at the 2013 MOPAN Conference, held at the Newcastle University Business School, Newcastle-upon-Tyne (UK).
- Hoogduin, K. (2008). *Over directieve therapie: van kunst naar kunde*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Janis, I.L. (1971). 'Groupthink', *Psychology Today*, 5, 43-46, 74-76.
- Kegan, R. (2009). *Immunity to change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. (2012). *Het egel-effect*. Den Haag: SDU.
- Lange, A. (1996). Stand van zaken in de directieve therapie. *Tijdschrift voor Directieve Therapie*, 16, 142-148.
- Lange, A. (2006). *Gedragverandering in gezinnen* (8e dr.). Groningen: Noordhoff.
- Manzoni, J. & Barsoux, J. (1998). The set up to fail syndrome. *Harvard Business Review*, 76 (2), 101-113.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Heemstede: Roodpurper.
- Moeskops, O. (2016). Jongleren met identificatie. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70, 61-78.
- Prein, H. (2015). *Mediation in praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Prins, S. (2010). From competition to collaboration: critical challenges and dynamics in multiparty collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 281-312.
- Ricci, C. & Selvini-Palazzoli, M. (1984). Interactional complexity and communication. *Family Process*, 23, 169-176.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Londen: Temple Smith.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61, 203-218.
- Schulz von Thun, F. (1982). *Hoe bedoelt u?* Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Selvini Palazzoli, M. (1984). Behind the scenes of the organization: some guidelines for the expert in human relations. *Journal of Family Therapy*, 6, 299-307.

- Selvini Palazzoli, M., Anolli, L., Di Blasio, P., Giossi, L., Pisano, I., Ricci, C. ... Ugazio, V. (1984). *Hinter den Kulissen der Organization*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G. & Prata, G. (1978). *Paradox and counterparadox*. New York: Jason Aronson.
- Selvini Palazzoli, M., Cirillo, S., D'Ettore, L., Garbellini, M., Ghezzi, D., Lerma, M. ... Nichele, M. (1978). *Der entzauberte Magier*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simpson, P. & French, R. (2006). Negative capability and the capacity to think in the present moment: some implications for leadership practice. *Leadership*, 2, 245-255.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Spanjersberg, M. (2018). Watzlawick en de regels van het spel. In B. Kessener & L. van Oss (red.), *Systemisch organiseren en veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuizen van Zanten, E. & Wingerden, R. van (2010). *Systeemdenken in de praktijk*. Utrecht: Stilonovi.
- Stacey, R.D. (2012). *Tools of leadership and management: meeting the challenge of complexity*. Londen/New York: Routledge.
- Velden, K. van der (2010). Inleiding. In K. van der Velden, K. Hoogduin & A. Lange (red.), *Directieve therapie*. Amsterdam: Boom.
- Velden, K. van der (red.) (1977). *Directieve therapie, dl. 1*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2012). Facilitating local ownership through paradoxical interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48, 225-247.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert - nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York/Londen: Norton.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. (1974). *Het kan anders*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Werkman, R. (2011). *Vicieuze cirkels in het handelen van managers*. ManagementSite. Internet: www.managementsite.nl (10 mei 2011).

auteur



Dr. J. Hendriks is partner bij AO Organisatieontwikkeling te Driebergen. E-mail: janhen@me.com.

