

Future Search

INSPIREREN, ONTDEKKEN, LEREN, ZIEN, VERBEELDEN EN DOEN INEEN

Om bij een complex vraagstuk met zoveel mogelijk belanghebbenden te zoeken naar wat iedereen bindt in hun toekomstvisies biedt Future Search een inspirerende benadering. Vanuit die verbinding wordt een onderling afgestemde en gerichte uitvoeringsstrategie opgesteld en gerealiseerd. De kracht van Future Search is dat het zich richt op het inspireren van mensen door een gezamenlijk proces van ontdekken, leren, zien, verbeelden én doen ineen. Het initieert een proces van betekenisgeving en zoeken naar drijfveren van binnenuit. Alle belanghebbenden komen samen en gaan gelijktijdig in gesprek over het vraagstuk. Hierbij staat de gewenste toekomst centraal, niet de bestaande problemen. Iedere deelnemer draagt verantwoordelijkheid en levert vanuit de eigen invalshoek bij aan het proces. In Nederland is Future Search een vrij nieuwe aanpak om een organisatie of organisaties in beweging te brengen.

Inleiding

Future Search is een interventie die een open, actiegericht visievormend proces initieert. In het proces wordt een zo omvattend mogelijk netwerk van betrokkenen, ertoe aangezet samen een toekomstvisie te vormen met een daarop gebaseerd actieplan. Scharnierpunt in het proces is een conferentie van tweeënhalve dag, met tussen de 30 en 72 deelnemers. Bij grotere netwerken worden dit parallelle conferenties. De bedoeling is om naar het verleden te kijken, dit te waarderen en te zien waar het denken en handelen ten aanzien van het vraagstuk in het heden over gaat. Van daaruit wordt gezocht naar creatieve manieren om de toekomst in beeld te krijgen. Vanuit dit zogenaamde *futureing*- of *visioning*proces wordt gekeken welke concrete acties en plannen ondernomen kunnen worden. Het specifieke ontwerp van een Future Search leidt ertoe dat deelnemers hun bekende (denk)patronen verlaten en losraken van hun vooringenomen standpunten. In het netwerk van belanghebbenden ontstaan nieuwe verbindingen en meer gemeenschappelijkheid in opvattingen. Gedurende het gehele proces – van voorbereiding, conferentie en uitvoering – zijn de deelnemers verantwoordelijk voor zowel het proces als de inhoud van de verandering wat ertoe leidt dat er veel commitment ontstaat en in korte tijd vaak unieke veranderingen kunnen worden bereikt. Een succesvolle Future Search is ontdekken, leren, zien,



Drs. G. van der Ploeg MMC
en drs. A. Stoppelenburg
zijn partners van FS-proces-
begeleiding.

verbeelden én doen in één. Er moet echter wel een aantal belangrijke condities en randvoorwaarden ingevuld zijn. Daar gaat dit artikel over. Daarnaast vraagt een Future Search een specifieke stijl van faciliteren waarbij we in dit artikel ook stilstaan.

Marvin Weisbord is de grondlegger van Future Search (1987). De vorm van Future Search zoals wij die nu kennen, ontwikkelde Weisbord samen met Sandra Janoff (1995, 2000). Wereldwijd is de interventie inmiddels door veel mensen ontdekt. Veel organisatieprofessionals en opdrachtgevers van Future-Search-conferenties zijn met elkaar verbonden in een internationaal netwerk. Nieuwe ervaringen en ontwikkelingen worden verwerkt in het basisontwerp van Future Search, evenals onderzoeksresultaten naar de opbrengsten en condities voor succes.

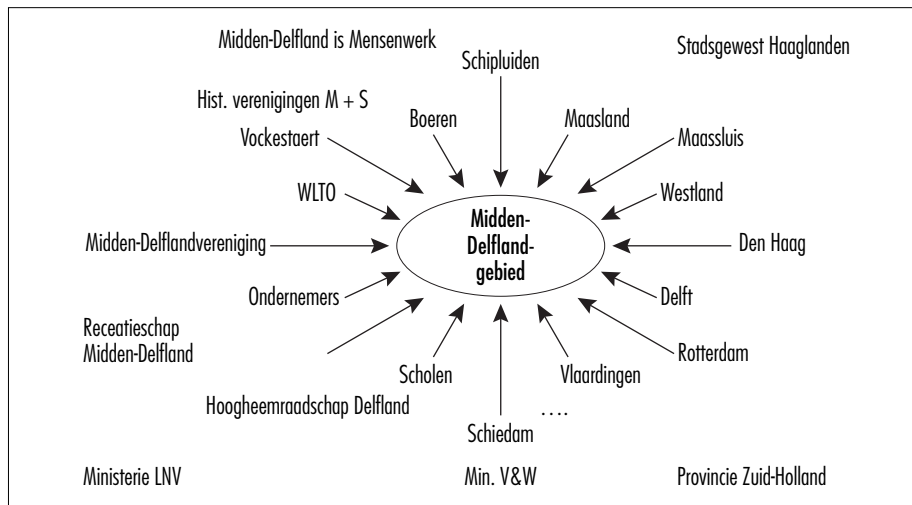
Om de veranderaanpak achter Future Search te kunnen begrijpen, illustreren wij de toepasbaarheid, de principes, een stappenplan en het faciliteren van een Future Search inclusief bijbehorende dilemma's, door in dit artikel stapsgewijs een casus te presenteren en hierop te reflecteren.

1. Geschikte vraagstukken en toepassingen van Future Search

Casus 1a.

De gemeente Midden-Delfland is op 1 januari 2004 opgericht met als opdracht het Midden-Delflandgebied te versterken. De gemeente wilde de verdere ontwikkeling van het gebied niet aan toevallige omstandigheden overlaten. De kans daarop is groot, omdat in 2008 de Reconstructiewet, die het gebied nu nog beschermt, afloopt en een groot aantal partijen zijn eigen stempel op het gebied drukt: agrariërs, ondernemers, bewoners, recreanten, diverse verenigingen, natuurontwikkelaars, het waterschap, de omliggende gemeenten, de provincie, het rijk, investeerders, et cetera.

*Figuur 1.
Een selectie van alle
betrokkenen bij het
Midden-Delflandgebied*



Casus 1b.

In het najaar van 2004 besloot de gemeenteraad tot de ontwikkeling van een inspirerende, integrale gebiedsvisie. 'Omdat het Midden-Delfland gebied niet alleen een belangrijke functie heeft voor de eigen gemeente, maar ook voor anderen van onschatbare waarde is, zal de gebiedsvisie niet alleen door de gemeente Midden-Delfland worden gemaakt, maar zullen nadrukkelijk ook andere partijen worden betrokken bij de totstandkoming.' (*Startnotitie gebiedsvisie Midden-Delfland*) Het college van B&W kreeg de opdracht een proces te starten, waarin alle betrokken partijen zich 'mede-eigenaar' zouden gaan voelen van de te ontwikkelen gebiedsvisie en van het proces dat daartoe leidt. De keuze viel op Future Search.

De keuze voor Future Search door Midden-Delfland was bijzonder. Future Search lijkt, net als elk ander participatief proces op gespannen voet te staan met de reguliere procedures voor besluitvorming in organisaties. Wat kan een directie of gemeenteraad nog besluiten na een participatief proces? Dit dilemma keert aan het einde van het proces als een boemerang terug, wanneer het niet direct bij de start wordt onderkend en bespreekbaar gemaakt. De keuze voor Future Search impliceert ook de keuze voor een aanpak waar visie en eigen verantwoordelijkheid voor gerichte acties centraal staan in tegenstelling tot de meer traditionele manier van beleidsontwikkeling waar het vooral gaat over het inhoudelijk ontwerp.

De adviseur vervult een belangrijke rol, met name om bij te dragen aan het expliciteren van de overwegingen of in deze situatie en context een Future Search passend is. Want hoewel wij heel enthousiast zijn over Future Search, is de interventie niet voor elke vraagstelling of situatie inzetbaar.

Toen Weisbord eind jaren tachtig constateerde dat organisaties steeds sneller veranderden, ontwikkelde hij Future Search, zodat organisaties tijdig in zouden kunnen spelen op ontwikkelingen in hun omgeving. In de tijd van Lewin (1951), waar adviseurs zich ten doel stelden om organisaties te helpen 'to unfreeze, move and refreeze', bestond de verandercyclus nog uit een 'zevenjaarscyclus'. Mensen werden toen nog in beweging gebracht met diagnostische foto's van de organisatie en oplossingen om bestaande problemen te overwinnen. In de jaren tachtig was deze cyclus verkort tot drie jaar. Sinds de jaren negentig zien we organisaties als constant veranderende systemen (zie bijvoorbeeld Morgans Fluxmetafoor, 1998). Veranderingen gaan tegenwoordig sneller dan we kunnen vastleggen. Organisaties zijn *in perpetual motion*. Ondanks de vele functies die de conventionele diagnose nog steeds heeft, werkt deze niet meer om organisaties te *unfreeze*.

TOEPASBAARHEID VAN DE INTERVENTIE

Future Search is toe te passen wanneer de behoefte of noodzaak bestaat om de bestaande situatie te veranderen én een grote, divers samengestelde groep mensen en/of organisaties betrokken is bij de realisatie ervan. Future Search is geen interventie die ineens jaren van niets doen en conflicten overbrugt. Activiteit en betrokkenheid in welke vorm dan ook moeten in het 'systeem' wel herkenbaar aanwezig zijn.

Kader 1.

Wanneer is Future Search een zinvolle interventie?

Future Search is zinvol als:

- er sprake is van nieuwe of veranderende omstandigheden
- organisaties een beweging (transitie) naar de toekomst willen of moeten maken
- een organisatie of netwerk behoefte heeft aan nieuwe energie en motivatie
- het belangrijk is dat partijen die tegenover elkaar staan, elkaar ontmoeten in een productieve, apolitieke omgeving

Future Search is in uiteenlopende situaties in te zetten. Bijvoorbeeld als er ander beleid nodig is of als de uitgezette koers in concrete acties moet worden omgezet. Of als de uitvoering stopt en er behoefte aan doorbraken bestaat. Dit kan gaan over het vormgeven van samenwerkingsrelaties in ketens en netwerken, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, de realisatie van een slagvaardige organisatie of bijvoorbeeld de ontwikkeling of herdefinitie van beleid.

Future Search is zeker niet toepasbaar in situaties waarin bestuurders of managers geen afstand kunnen doen van hun behoefte aan beheersing en controle en vooral vertrouwen hebben in adviezen van externen. De interventie verdeelt namelijk de verantwoordelijkheid onder alle participanten en gebruikt de aanwezige deskundigheid, informatie en middelen uit de deelnemersgroep. De interventie vergt dus sterke initiatiefnemers die zonder vooropgezette uitkomsten en verborgen agenda's het proces instappen en het aankunnen dat de *focus of control* ligt bij alle belanghebbenden in plaats van alleen bij de initiatiefnemers. Ook vergt de interventie initiatiefnemers die bemoeienis en betrokkenheid van de overige belanghebbenden rondom het vraagstuk toestaan en zelf in staat zijn, indien nodig, afstand te nemen van de eigen standpunten.

2. Vier principes van Future Search die elkaar versterken

Casus 1c.

Hoe ziet het Midden-Delflandgebied er in 2025 uit? Is het gebied dan nog open of is het in zijn geheel opgeslokt door de omliggende steden? Ondernemers, agrariërs, gemeenten, natuur- en milieubeschermers, de provincie, het waterschap en het rijk hadden hierover elk hun eigen ideeën en soms ook tegengestelde ideeën. Iedereen was het er wel over eens dat er in elk geval iets moest veranderen, zonder dat daarbij iedereen zijn eigen gang zou gaan. Belanghebbenden deelden de overtuiging dat een visie en een samenhangend actieplan nodig waren. Dit proces is doorlopen met Future Search.

De uitdaging bij dit type vragen is steeds onder welke condities mensen willen samenwerken en de condities waaronder adviseurs dit proces kunnen ondersteunen. Weisbord liet zich bij zijn zoektocht naar het antwoord op deze uitdagingen door meerdere mensen en hun theorieën inspireren. Uit deze zoektocht is Future Search voortgekomen. De Search Conference van Emery en Trist (1960) is een van de belangrijke inspiratiebronnen geweest. Alhoewel de Emery's (1996) kritisch zijn op de manier waarop hij dit heeft gedaan. In de ogen van Fred Emery ligt de focus bij Future Search te veel op visie- en consensusvorming tussen alle stakeholders. Het grote aantal betrokkenen (30-72) zorgt ervoor dat een organisatie het strategievormingsproces niet vaak herhaalt. Daardoor gaat volgens hen een wezenlijk onderdeel van strategische planning verloren: het creëren van een

gemeenschap die voortdurend blijft leren en reageren op haar omgeving. Future Search loopt daardoor het risico een event-achtig karakter te krijgen. Wij zelf kennen ook maar enkele voorbeelden van organisaties die Future Search meer continu inzetten als interventie in hun strategievormingsprocessen.

Vier basisprincipes vormen de kern van Future Search. Deze principes staan niet op zichzelf, maar bouwen voort op theoretische inzichten uit de literatuur van Organizational Development, strategisch management en interactieve beleidstheorieën. We beschrijven de principes inclusief de bijbehorende theoretische inzichten hierna en laten zien hoe de vier principes elkaar onderling versterken en daarmee de basis vormen voor een open, actiegericht visievormend proces.

- *Principe 1: Nodig alle betrokkenen ('het systeem') uit in één ruimte*
Betrek alle mensen in het proces die deelgenoot zijn van het vraagstuk, belang hebben bij de beantwoording ervan en beschikken over de juiste verantwoordelijkheid, middelen, kennis en ervaring om een bijdrage te kunnen leveren.

Dit principe bouwt voor op het gedachtegoed van Emery en Trist (1960) die vaststelden dat een voorwaarde om te komen tot *common ground* het werken met kleine groepen stakeholders in meerdaagse bijeenkomsten is, waarin deelnemers een zo breed mogelijke blik op de gezamenlijke geschiedenis van het gehele systeem wordt gegeven. In hun Search Conferences (1996) ontwikkelden zij de principes van *Self-managing teams* verder vanuit een opensysteembenadering en ontdekten dat heldere opgaven binnen een globale context de neiging van groepen reduceert om te vechten of te vluchten.

- *Principe 2: Verken eerst het volledige vraagstuk, voordat wordt overgegaan op actie vanuit ieders specifieke mogelijkheden*
Elk van de betrokkenen interpreteert de werkelijkheid vanuit zijn eigen perspectief. Uitwisseling van deze waarnemingen en interpretaties biedt inzicht in het volledige vraagstuk.

Schindler-Rainman (1980) was de inspiratiebron voor dit principe. In *Building the collaborative community* (jaren zeventig) experimenteerde Schindler-Rainman samen met Lippitt in het bijeenbrengen van een dwarsdoorsnede van alle leden van een gemeenschap in één ruimte – soms meer dan 250 mensen – en ontdekte dat dit kan leiden tot doorbraken in het probleemoplossend vermogen, zelfs in één dag. Zij stelden vast dat inzicht in het totale vraagstuk iedereen een nieuwe basis biedt voor actie. Het oplossen van problemen deprimeert groepen, terwijl het verbeelden van de gewenste toekomst, alsof deze al heeft plaatsgevonden, energie en optimisme creëert.

- *Principe 3: Denk toekomst- en actiegericht en ga op zoek naar de 'common ground'*
Stel niet de huidige problemen centraal. Focus op de gezamenlijk gewenste toekomst die bindt. Beschouw problemen, verschillen van inzicht en conflicten als zinvolle informatie. Ga er niet mee aan het werk.

De Consensus Research door Asch (1952) leverde het inzicht dat wanneer mensen bereid zijn naar elkaar te luisteren en in hun gesprekken concrete voorbeelden te gebruiken, het eenvoudiger wordt om een beeld te krijgen van ieders realiteit. De kans dat er een dialoog ontstaat, die leidt tot een gemeenschappelijk inzicht, neemt toe. Asch stelde dat een dergelijk proces niet ontstaat wanneer de focus slechts is gericht op de agenda van één partij, op de input van experts, op verschillen in probleemoplossend vermogen, op het verminderen van 'weerstand', het gebrek aan data en het overlaten van de verantwoordelijkheid voor veranderingen aan bestaande hiërarchische structuren. Een dergelijke focus ondermijnt het vermogen van partijen om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Asch was van mening dat conflicterende partijen nader tot elkaar komen wanneer zij inzien wat hun *common context* is, wat hun psychologische behoeften zijn en waar hun wederzijdse afhankelijkheden liggen.

- *Principe 4: Geef alle ruimte aan zelfmanagement en het nemen van eigen verantwoordelijkheid*

De deelnemers krijgen alle ruimte om hun eigen werkgroepen te managen, informatie te genereren en te interpreteren en om tot actie over te gaan. De begeleiders faciliteren de groepsdialoog en sturen op het bijhouden van de totale groep

Naast de reeds hierboven genoemde inzichten van Asch leunt dit principe ook op de ideeën van Bion (1961). Bion experimenteerde samen met Trist met leaderloze groepen in het Britse leger tijdens WO II. Zij vonden dat als mensen samen komen, ze al snel een groep vormen en stelden vast dat kleine groepen (6-8) hun werk zelf kunnen organiseren zonder dat een aangestelde leider (facilitator) nodig was.

In de volgende paragraaf beschrijven we hoe een Future-Searchproces van start gaat en hoe de principes en condities voor succes hierin een plaats hebben.

3. Vertalen van de principes naar een stappenplan

Veel participatieve veranderstrategieën hebben de ontwikkeling van draagvlak tot doel. In een Future-Searchproces is dit een bijproduct. Future Search richt zich erop mensen in staat te stellen zelf meer controle te krijgen over de eigen toekomst. Door verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie (principe 4) en te leren van anderen die vanuit een ander perspectief naar hetzelfde vraagstuk kijken (principe 2), ontstaan grip en energie om aan de slag te gaan. Het is echter geen behavioristische interventie. Het doel is niet om de deelnemers aan het proces te leren hoe zij zich in een gemeenschap, netwerk of organisatie dienen te gedragen. Verandering van gedrag kan wel het resultaat zijn, doordat de deelnemers zich meer bewust zijn van het krachtenveld waarin zij opereren, de onderlinge afhankelijkheden daarin én het belang daarnaar te handelen. Future Search is ook géén vorm van conflictmanagement of een teambuildingsproces. Het richt

zich niet op het oplossen van geschilpunten of conflicten (principe 3 van de *common ground*). Dit laatste heeft een langdurig debat opgeroepen tussen Weisbord en Merrelyn Emery. Volgens Merrelyn Emery (2004) is het juist belangrijk om conflicten in een groep te expliciteren en aan te pakken door ze te rationaliseren en is het een afbreukrisico en gemiste kans om in een proces conflicten ‘slechts’ als feit en daarmee informatie voor het proces te zien. In het Midden-Delfland-proces hebben we een aantal malen ervaren dat het zien van een conflict als informatie juist leidde tot een doorbraak in het proces. We komen daar later in het artikel op terug.

Bij Future Search is het proces (het bewerkstelligen van duurzame verbindingen tussen alle belanghebbenden en focus in de actiegerichtheid) minstens zo belangrijk als het te bereiken resultaat (een oplossing of antwoord op het centrale vraagstuk). De creativiteit en ambitie van alle betrokkenen in het veranderproces en vertrouwen in hun lerend vermogen staan centraal. Het resultaat van een Future-Searchproces staat van tevoren niet vast. De rol van de adviseur is er bij de start een van onderzoeken of de condities voor een dergelijk open proces aanwezig zijn en initiatiefnemers/bestuurders/managers hierop aan te spreken. Soms kan het dan nodig zijn te besluiten dat de interventie niet passend is. De start van het proces is de formulering van een krachtige vraag die om een antwoord vraagt. Hierin is voor adviseurs een belangrijke rol weggelegd.

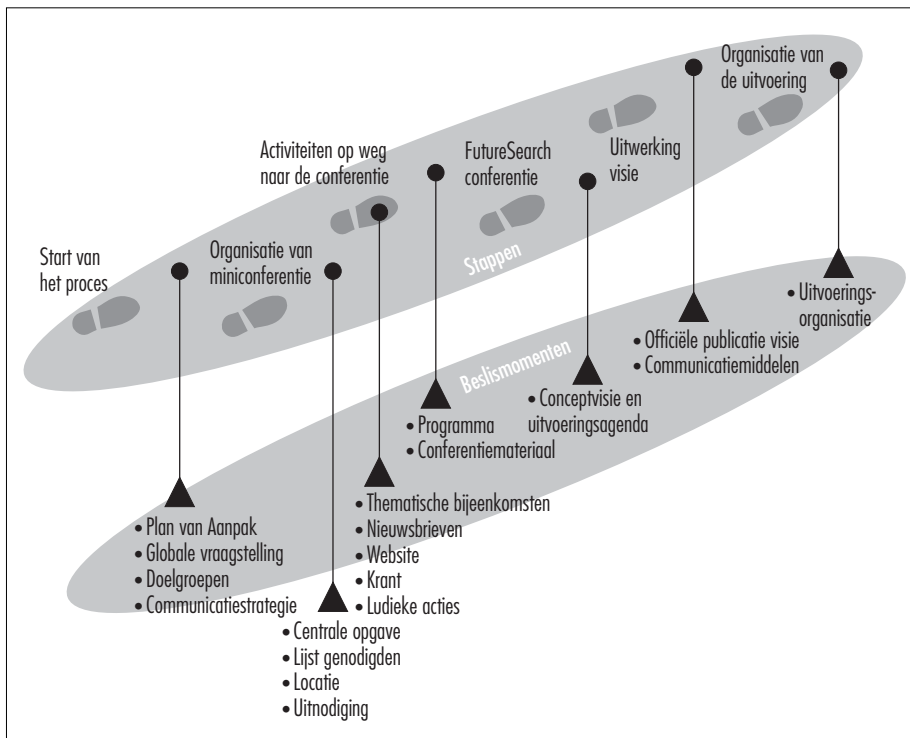
Het doel van een Future-Searchproces is een actiegerichte toekomstvisie te ontwikkelen (principe 3: toekomst en actie centraal) door een inspirerende, intensieve en realistische dialoog tussen alle belanghebbenden die zich, elk afzonderlijk, bij het vraagstuk betrokken voelen; mensen met verschillende achtergronden die elkaar normaal gesproken nauwelijks of niet ontmoeten (Principe 1). Achterliggende aanname hierbij is dat het bijeenbrengen van uiteenlopende perspectieven leidt tot nieuwe inzichten, een visie die bindt – omdat verschillen van inzicht worden gerespecteerd – en een werkelijke inspanning van alle betrokkenen om vanuit die gemeenschappelijke visie de noodzakelijke acties te realiseren. Future Search biedt daarmee iets wezenlijk anders dan bijvoorbeeld het blauwdrukdenken, dat uitgaat van een topdownbenadering en een rationele planbaarheid van een verandering. Future Search richt zich op de beïnvloeding van de context waarbinnen veranderingen zich afspelen. Dit gebeurt door het hele systeem – alle betrokkenen (stakeholders) – in het proces samen te brengen en hen in de gelegenheid te stellen kennis te nemen van de wederzijdse visies op het vraagstuk (principe 1 en 2). De verschillen worden geëxpliciteerd en ervaren, maar daarbij staan niet de problemen centraal die moeten worden opgelost, maar de mensen en hun perspectieven op de vraag. Dit is voor sommige managers wennen, omdat de door hen ingezette aanpakken veelal een sterke probleemoriëntatie kennen.

De invloed van hiërarchische verhoudingen, passiviteit, conflicten en een afhankelijke opstelling ten opzichte van experts en begeleiders worden in een Future Search zoveel mogelijk beperkt. Lange speeches, diagnoses en oplossingen van experts, presentaties van nieuwe conceptuele modellen worden vermeden. De interventie werkt met de op dat moment aanwezige kennis, informatie en deskundigheid.

Deze principes zijn vervolgens vertaald in een stappenplan. Een Future Search bestaat uit meer dan alleen een driedaagse conferentie. De interventie heeft, mits goed ingezet, dus zeker geen event-karakter en is niet een op zichzelf staande gebeurtenis. Een goed ontworpen interventie is ingebed in een langduriger proces (zie hiervoor figuur 2). Het proces valt uit een in:

- een voorbereidingsfase, waarin de regiegroep wordt gevormd en gewerkt wordt aan de vraagstelling, kaders en doelgroepen;
- de conferentie als scharnierpunt in het proces; en
- de fase na de conferentie waarin de realisatie van het actieprogramma centraal staat.

Figuur 2.
De stappen in een
Future-Searchproces



4. Het voorbereidingsproces

Casus 1d.

Een van de eerste stappen van het college van B&W van Midden-Delfland was het instellen van een regiegroep, verantwoordelijk voor de organisatie van het proces. De groep bestond uit vertegenwoordigers van organisaties die een sleutelrol spelen in het gebied. Alle leden werden op persoonlijke titel uitgenodigd om een vrije inbreng in het proces te kunnen leveren. Een ambtelijke projectgroep, voorgezeten door de wethouder, zorgde voor de organisatie en de logistiek van het proces.

Het duurde even voordat de regiegroep in hun rol zat, omdat enkele leden sterk twijfelden aan de gekozen aanpak. De regiegroep kwam uiteindelijk op één lijn door een uitgebreide dialoog over ieders twijfels, over ieders fantasieën bij het gebied en over de urgentie om met een visie te komen en door een simulatie van de aanpak.

De grootste uitdaging voor ons als adviseur in deze fase is ervoor te zorgen dat de regiegroep voldoende tijd neemt voor de voorbereiding. Ook in Midden-Delfland hebben we dit dilemma moeten hanteren. Het valt ons op dat initiatiefnemers dit vaak als lastig ervaren, omdat zij het liefst zo snel mogelijk door willen naar de conferentie, want 'daar gebeurt het toch allemaal'. Wij zijn er echter van overtuigd dat het grootste deel van de verandering in de voorbereiding plaatsvindt. In deze fase gaat het eigenaarschap van het idee namelijk over van de initiatiefnemer naar de regiegroep. Hier ontstaat de bewustwording dat de verantwoordelijkheid er een van alle belanghebbenden in het 'systeem' is in plaats van het mandaat van de stuurgroep (principe 1 van het hele systeem krijgt zo vorm, gecombineerd met principe 4 van zelfmanagement). Hier wordt het 'systeem' van belanghebbenden rondom het vraagstuk in kaart gebracht en benaderd. Voor het proces is het wezenlijk de voorbereiding met een regiegroep te organiseren en niet met een stuurgroep. Een stuurgroep stuurt op basis van mandaat. In een regiegroep is het mogelijk mensen op persoonlijke titel uit te nodigen, hetgeen hen ruimte biedt een eigen vrije inbreng te leveren. Wanneer wordt gekozen voor een regiegroep is het extra belangrijk de follow-up van de conferentie van tevoren goed te organiseren en in te bedden. Anders bestaat de kans dat de aandacht hiervoor verslapt.

Casus 1e.

Om tot een breed gedragen en inspirerende vraagstelling te komen voor de Future-Searchconferentie werd deze met de belangrijkste betrokken partijen geformuleerd. Het effect hiervan was groot. De deelnemers zagen in dat de opgave complex was en dat zij hun horizon dienden te verbreden. De definitieve opgave voor de conferentie werd: *Midden-Delfland 2025: een sterk® landschap voor de Zuidvleugel van de Randstad.*

Een Future-Searchproces start dus met een initiatiefnemer die het als kans ziet voor de aanpak van een vraagstuk. Deze is of zoekt een sponsor voor het gehele proces. De initiatiefnemer/sponsor nodigt een aantal sleutelpersonen uit het netwerk uit om met hem het proces te organiseren en te bewaken: de regiegroep/stuurgroep. De regiegroep/stuurgroep neemt het initiatief tot de instelling van een planningsgroep.

Als adviseur stuur je aan op een of meerdere werkbijeenkomsten van de planningsgroep met onder andere op de agenda: achtergronden en het waarom van de Future-Searchaanpak, het formuleren van de centrale opgave van de conferentie en de aan te houden kaders tijdens de conferentie. Ook wordt het tijdstip van de conferentie bepaald en welke belanghebbenden er betrokken moeten worden. Het dilemma in deze fase is dan hoe je als adviseur stuurt op betrokkenheid en commitment van de regie- en planningsgroep, zorgt dat ze zich eigenaar voelen om de conferentie tot stand te brengen, zonder dat het proces en de verantwoordelijkheid geclaimd worden.

Veel van onze aandacht gaat in deze fase ook uit naar het bewerkstelligen van een krachtig geformuleerde vraag (zie ook kader 2). Deze vraag wordt namelijk richtinggevend voor welke belanghebbenden bij het proces betrokken gaan worden (principe 1) en daarmee dus welke expertise, informatie en autoriteit en

middelen beschikbaar komen om de toekomstvisie (principe 2 en 3) te gaan realiseren. Een onzorgvuldig geformuleerde vraag is daarmee een enorm risico om de juiste mensen in de kamer te krijgen.

Kader 2.

Kenmerken van een

krachtige vraag

(J. Brown et al., 2002)

Een krachtige vraag:

- is eenvoudig en duidelijk
- is tegelijkertijd wel uitdagend
- genereert energie
- zorgt voor focus in het proces
- haalt assumpties boven water
- opent nieuwe mogelijkheden

Het voorbereidingsproces heeft in Midden-Delfland ongeveer negen maanden in beslag genomen. Ook in andere cases wordt duidelijk dat deze voorfase zeker drie tot zes maanden duurt. Het initiëren van het proces, samenstellen van de diverse groepen (regie- en planning), vaststellen van de juiste vraagstelling, draagvlak verwerven voor de aanpak, organiseren van de bijeenkomst en alle logistieke activiteiten vergen tijd.

5. De Future-Searchconferentie

Casus 1f.

Na een voorbereiding van negen maanden vond de Midden-Delflandconferentie plaats. Meer dan zestig partijen namen deel, vertegenwoordigd door raadsleden, bestuurders, politici, bewoners, agrariërs, ondernemers, leden en medewerkers van verenigingen, kunstenaars, investeerders, landschapsarchitecten, ambtenaren, et cetera. De conferentie werd gehouden in een net opgeleverde moderne ligboxenstal, midden in het gebied en daarmee temidden van de contouren van de omliggende en oprukkende steden, industrieën en glastuinbouw. Een exacte weerspiegeling daarmee van de uitdaging die er lag voor het gebied.

Het ontwerp van een Future-Searchconferentie (zie kader 3) zorgt ervoor dat de deelnemers afwisselend in kleine groepen werken (homogeen of heterogeen samengesteld) van zes tot acht personen. Gemiddeld nemen er acht maal acht groepen deel aan een conferentie. De ervaring leert dat groepen van acht personen nog zelfsturend zijn. *Face-to-face* contacten zijn nog mogelijk in groepen kleiner dan 72 personen. Voor de diversiteit aan inzichten en daarmee de kans op doorbraken in het denken is het belangrijk dat de groep meer dan dertig personen omvat.

Het meest wezenlijk aan het ontwerp is daarnaast misschien ook wel wat Weisbord zegt dat het niet gaat om drie dagen bij elkaar te zijn, maar om *'sleep over twice!'*

Kader 3.
Structuur van een
Future-Searchconferentie

Structuur van een Future-Searchconferentie

Dag 1 (4-6 uur):

– **Het verleden**

De deelnemers delen met elkaar de historische context op drie niveaus: individueel, globaal en de historie van het vraagstuk.

– **Het heden**

De deelnemers verkennen met elkaar de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het vraagstuk en interpreteren het belang ervan.

Dag 2 (8 uur):

– **De betekenis van de trends en ontwikkelingen**

De deelnemers bepalen relevante trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de centrale opgave en analyseren deze op hun waarde (waar zijn we goed op weg, waar moeten we zaken anders aanpakken, waar zijn we trots op, waar kunnen we beter afscheid van nemen).

– **De Toekomst**

De deelnemers ontwikkelen hun visie op de toekomstig gewenste situatie en gaan op zoek naar de overeenkomsten en verschillen in hun visies.

Dag 3 (4-6 uur):

– **Expliciteren van de overeenkomsten**

De deelnemers herbevestigen de overeenkomsten in hun visie (*common ground*) met behoud van zicht op de verschillen.

– **Actieplanning**

Gebaseerd op hun *common ground* over de gewenste toekomst (de visie) formuleren de deelnemers activiteiten die daaraan vorm geven en waarvoor zij verantwoordelijkheid zullen nemen. Daarbij bepalen zij welke onderlinge afstemming, monitoring, coördinatie of sturing wenselijk is en hoe zij dit gaan organiseren.

Casus 1g.

Het verleden

Na een korte introductie werd de deelnemers gevraagd zich te verplaatsen naar de periode 1955-2005 en drie tijdlijnen in te vullen met:

1. hun persoonlijke geschiedenis;
2. de wereldgeschiedenis; en
3. de ontwikkeling van Midden-Delfland.

Vervolgens analyseerden zij in kleine, gemengde groepen de tijdlijnen. Het merendeel van de deelnemers bleek een traditioneel beeld te hebben van het platteland, gebaseerd op hun eigen persoonlijke geschiedenis. Enkele deelnemers waarschuwden dat dit een gevaar inhield voor de visievorming, omdat de gemiddelde leeftijd van de aanwezigen hoog was. Wie bewaakte de wensen van de toekomstige generaties?

Essentie van deze stap is dat deelnemers een gemeenschappelijk beeld van de wereld, gezamenlijke waarden en geschiedenissen ontwikkelen. Wat in deze stap gebeurt, valt mede te begrijpen vanuit het gedachtegoed van Fritz (1989) die stelt dat alle percepties, uit het verleden en het heden, deel uitmaken van de huidige realiteit.

In deze stap ben je als procesbegeleider vooral gericht op het bewaken van het enige dat schaars is tijdens de gehele conferentie en dat is tijd. Tijdens het faciliteren van het gesprek naar aanleiding van de interpretatie van het verleden zorg je voor gemengde groepen waarin vanuit zoveel mogelijk verschillende belangen betekenis wordt gegeven aan de historie.

Casus 1b.

Het heden

Na het verleden richtten de deelnemers tijdens dag 1 de blik op het heden. De voltallige groep brainstormde over alle trends en ontwikkelingen die zij van belang vonden voor Midden-Delfland. Elke deelnemer kreeg de kans zijn eigen inbreng te leveren. Twee deelnemers beheerden de *mind map*, waarop alle resultaten werden geschreven. Plenair werd vervolgens de betekenis van belangrijke trends en ontwikkelingen besproken, van prioriteiten voorzien en geclusterd.

De tweede dag startte in homogene groepen, geclusterd naar belangen. Deze groepen analyseerden de trends en ontwikkelingen opnieuw. Plenair deelden de groepen met elkaar wat vanuit ieders gezichtspunt de belangrijkste trends en ontwikkelingen waren. Zij gaven daarbij aan wat zijzelf al voldoende doen én nalaten om op deze trends en ontwikkelingen in te spelen.

Essentieel in deze stap is dat door het discussiëren over alle invloeden op het vraagstuk de daadwerkelijke complexiteit zichtbaar wordt. Fritz (1989) meent dat een sterke internalisering van de bestaande en de gewenste situatie het onderbewustzijn op zoek laat gaan naar mogelijkheden om het gat tussen beide te dichten (de verbeelding), zelfs zonder formele actieplannen. De opvattingen van John en Joyce Weir (1971) dat je verandering niet kunt forceren bij jezelf en dat je ervan uit moet gaan dat iedereen zijn uiterste best doet met wat ze tot hun beschikking hebben, zijn terug te vinden in de stap om vast te stellen wat mensen in het heden al doen en waar ze trots op zijn en wat ze nalaten te doen. Dit brengt relativering en zicht op veranderruimte.

In deze fase kunnen de emoties soms hoog oplopen. De confrontatie met *prouds* en *sorries* door belangengroepen kan gepaard gaan met weerstand, teleurstelling, boosheid etc. Het is op dat moment heel belangrijk hieraan in het proces ruimte te geven, de groepen te helpen de realiteit te accepteren zoals die zich heeft afgetekend, en vervolgens de groep te bewegen naar het zetten van de volgende stap. Alleen zo kan de gehele groep loskomen van het hier en nu en vrijelijk nadenken over de gewenste toekomst.

Weisbord heeft het proces dat deelnemers aan een Future-Searchconferentie doormaken wel eens omschreven als een emotionele *rollercoaster*. De theorie van de *Four Room Apartment* door Janssen (1982) wordt daarom ook altijd voorafgaand aan de bijeenkomst besproken. Deze theorie gaat ervan uit dat gevoelens zich bewegen van tevredenheid naar ontkenning naar verwarring en vernieuwing. Iedere deelnemer bewoont alle kamers gedurende een conferentie. De beweging die iedereen maakt, hoeft niet parallel te lopen. Iedere deelnemer volgt in principe zijn eigen conferentie.

Casus 1i.

De toekomst

Met het beeld van het verleden en het heden voor ogen kregen de deelnemers vervolgens de kans om op eigen creatieve wijze de toekomst te verbeelden. In gemengde groepen bogen zij zich over de vraag hoe zij willen dat Midden-Delfland er in 2025 uitziet en hoe zij denken daar te kunnen komen? Eén groep bestond uit jonge deelnemers. De totale deelnemersgroep had hiertoe besloten, omdat de wat verder gelegen toekomst immers de jongeren toebehoort.

Met veel enthousiasme werden de resultaten aan elkaar gepresenteerd. Bij een van de presentaties ontstond enige commotie. De deelnemers die geen inwoners waren van Midden-Delfland, werd gevraagd de zaal te verlaten. Ongeveer de helft van de groep verliet confuus de zaal. Deze actie riep heftige reacties op. Mensen voelden zich niet gezien in de bijdragen die zij leverden aan de conferentie en aan het gebied. De groep had enige tijd nodig om de ontstane situatie te verwerken, voordat zij toe was aan het nemen van de volgende stap: het inzichtelijk maken van de overlap en verschillen in de gepresenteerde visies en acties om daar te komen.

In deze stap gaat het erom de betekenis die in de eerdere stappen gegeven is aan het verleden en het heden te gebruiken om de toekomst vorm te geven. Deze stap wordt ook wel *visioning* of *futureing* genoemd. De deelnemers worden door het aanreiken van allerlei ‘creatieve’ middelen (teken- en schildermaterialen, muziek-instrumenten, et cetera) aangezet tot vrijelijk denken en dromen over een gewenste toekomst. De creatieve middelen zijn een stimulans om een toekomstbeeld ook anders dan via gesproken taal te verbeelden. Deze stap wordt uitgevoerd in gemengde groepen om te zorgen dat de toekomstbeelden gebaseerd zijn op zoveel mogelijk diversiteit qua achtergrond en belangen. Als procesbegeleider ben je dan actief betrokken door het aanreiken van een veelheid aan middelen en door het stimuleren van de deelnemers deze ook te benutten in het verbeeldingsproces. Vervolgens faciliteer je de presentaties van de verschillende scenario’s en initieer je een nagesprek in groepjes om er de aansprekende onderdelen uit te halen.

Casus 1j.

Expliciteren van de overeenkomsten (‘common ground’)

Bij het begin van de derde dag bleek dat veel deelnemers aan de Midden-Delflandconferentie niet tevreden waren over het resultaat van de tweede dag. De ‘eens’- en ‘oneens’-lijst voortgekomen uit het beoordelen van de toekomstscenario’s was, volgens hen geen goede afspiegeling van de vernieuwende en verfrissende ideeën uit de toekomstvisies. Doorgaan met deze uitkomsten zou hun geen energie geven. Zij wilden terugkeren naar de toekomstvisies, van daaruit een aantal thema’s benoemen en deze verder uitdiepen. Zij vonden weerklank in de voltallige groep. In *no time* stonden er elf personen voor de zaal, ieder met een thema dat zij wilden uitwerken. Groepen waren snel gevormd.

De groepen organiseerden hun eigen presentaties. Op samenhangende wijze ontrolde zich voor ieders ogen de totale gebiedsvisie. Deze werd nog eens extra zichtbaar in de structuur die één groep had gemaakt met thema’s en onderwerpen uit de afgelopen dagen. Niemand zag aanleiding de visie nog op punten ter discussie te stellen.

Nogmaals het heden

Ten slotte bogen alle deelnemers zich – soms individueel soms met anderen – over de vraag welke acties en projecten zij gaan ondernemen om de visie waar te maken. De resultaten werden in de voltallige groep gepresenteerd. De acties bevatten onder andere afspraken over de onderlinge afstemming, coördinatie en samenwerking bij de uitvoering.

In deze stap wordt gewerkt aan het bereiken van *common ground*, echter wel met behoud van het zicht op de verschillen. Vanuit de onderdelen waarover eenstemmigheid is binnen de deelnemersgroep, wordt via activiteitenplannen verantwoordelijkheid genomen voor het daadwerkelijk realiseren van de toekomst. Zoals uit de casus hierboven naar voren komt, kan dit een lastige fase zijn in het proces. Na het vrijelijk en geïnspireerd denken en vormgeven aan de toekomst komen deelnemers door deze dialoog over de realiteit en wat in het hier en nu haalbaar is en waar mensen daadwerkelijk verantwoordelijkheid voor willen dragen soms weer 'hard terug op aarde'. De lessen van Agazarian en Carter (1993) dat het bij lastige hindernissen beter is om in het moment te blijven en je ervaring te beschrijven dan van je ervaring af te gaan en deze te gaan verklaren, helpen op zo'n moment. Als procesbegeleider is het naar onze mening dan goed om af te wijken van de vooropgezette agenda en ruimte te geven aan de volgende stap waar de energie van de groep zich op dat moment bevindt. Op deze manier geef je mee betekenis aan de belangrijkste drijfveren van dat moment en schep je ruimte, zodat nieuwe verbindingen in de groep kunnen ontstaan.

De procesbegeleider levert in zijn rol een belangrijke bijdrage aan de condities voor succes in alle fasen van het proces, maar zeker ook tijdens de conferentie. Het gaat volgens ons dan om onder meer de volgende zaken: het in de voorbereiding bijdragen aan het betrekken van een breed spectrum aan verschillende gezichtspunten, zorgen voor een opensysteemverkenning en helpen voorkomen dat vooraf claims op de gewenste uitkomsten worden gelegd, de toekomst steeds centraal houden, standvastig zijn in het ontwerpen van een programma verdeeld over drie dagen (om zo tweemaal overnachten te bewerkstelligen en daarmee ruimte te geven aan het leerproces), zorgdragen voor zelfmanagement en voorkomen van presentaties door experts die komen vertellen wat er aan de hand is en wat de beste oplossing is, en volledige aanwezigheid en deelname eisen.

6. Het proces na de conferentie en de effecten van Future Search

Casus 1k.

Binnen 72 uur ontvingen alle deelnemers een uitgebreid verslag met alle resultaten van de conferentie, inclusief de besprekingen in de voltallige groep. Zo kon iedereen niet alleen het resultaat nalezen, maar ook de stappen daarnaar toe. Anderhalve maand na de conferentie nam de gemeenteraad de *Gebiedsvisie Midden-Delfland® 2025: sterk door het landschap* unaniem en integraal aan. De raadsleden zagen geen aanleiding over de inhoud te discussiëren. Zij waren er van begin af aan bij betrokken geweest. Het college kreeg de opdracht om samen met de overige betrokken partijen een uitvoeringsorganisatie op te zetten en een kwartiermaker aan te nemen.

Begeleiders en regiegroep/stuurgroep zien toe op een snel verslag van de conferentie (binnen 72 uur) en op een zo getrouw mogelijke weergave van de ontwikkelde visie en het actieprogramma.

Onze ervaring leert dat de totale doorlooptijd van de voorbereiding van een Future-Searchconferentie kan uiteenlopen van drie tot negen maanden. Om te voorkomen dat de conferentie een geïsoleerde activiteit wordt, is het belangrijk

het proces aan te laten sluiten op allerlei (lopende en tussentijds geïnitieerde) activiteiten die samenhangen met de centrale opgave van de conferentie. En wat levert zo'n proces nu op? In de Midden-Delflandcasus formuleerden de deelnemers een rijtje met doorbraken die heel herkenbaar zijn als effecten van een Future Search. Een goed voorbereide Future Search resulteert meestal in een grote betrokkenheid van de deelnemers bij het veranderproces. Betrokkenen krijgen meer inzicht in en begrip voor de complexiteit van het vraagstuk en de daarmee samenhangende verschillende invalshoeken, rollen, belangen en wederzijdse afhankelijkheden. Het verbreedt ieders horizon en de perspectieven die leidend zijn voor het kortetermijnhandelen. Dit is een van de mechanismen die ertoe leiden dat een daadwerkelijke verandering in de wijze waarop alle betrokken deelnemers zich tot elkaar verhouden en met elkaar omgaan, haalbaar wordt. Het vergemakkelijkt het veranderproces en leidt tot aanzienlijke versnellingen en doorbraken.

Bij mislukkingen worden bijeenkomsten getypeerd als 'Poolse landdagen' waar de verschillen alleen maar meer benadrukt worden, de overeenstemming verder wegraakt en macht of politiek een (nog) grotere rol gaan spelen.

Casus 11.

Doorbraken in het denken

De gekozen werkwijze zorgde voor doorbraken in het denken en handelen:

- de interne gerichtheid van Midden-Delfland heeft plaatsgemaakt voor een verbinding tussen de kwaliteiten van Midden-Delfland en de omliggende steden;
- de agrariërs hebben voor het eerst – op weg naar de conferentie – een eigen visie geformuleerd;
- ondernemers gaan zich anders organiseren. Zij zijn zich met een schok bewust geworden van het krachtenveld waarvan zij deel uitmaken;
- de gemeente Midden-Delfland zal in plaats van de provincie de eenheid in het gebied gaan bewaken;
- de bestuurlijke cultuur verandert van nee, tenzij naar ja, mits ... Angst en bescherming maken plaats voor ambitie en versterking. Het openbaar bestuur geeft ruimte aan nieuwe initiatieven of gaat op zoek naar alternatieven;
- de geldstromen van alle betrokken partijen worden gebundeld en geïntegreerd;
- overheid, maatschappelijke groeperingen en ondernemers gaan intensief met elkaar samenwerken om de inrichting en het beheer van het gebied in goede banen te leiden. Zij sturen dit proces gezamenlijk aan, ieder vanuit hun eigen specifieke verantwoordelijkheid.

Na afloop van de conferentie en het presenteren van het verslag volgt een nieuw kritisch moment, waarop je als begeleiders heel alert moet zijn. Voor de organisatoren is de conferentie een hoogtepunt in een proces waaraan zij veel tijd en energie hebben besteed. Voor de deelnemers vormt dit echter de start van het proces. Zij zijn geïnspireerd en vol energie en willen aan de slag met het resultaat. Een valkuil is om pas na de conferentie te starten met de organisatie van de uitvoering. Vaak is dit een besluitvormingsproces op zich dat veel tijd kan kosten. De opgewekte energie bij de deelnemers aan de conferentie, tevens mede uitvoerders, gaat dan verloren. Het risico dat de conferentie tot *event* wordt, is groot.

7. Reflecties over het faciliteren van een Future Search

Het faciliteren van een Future Search is een bijzondere ervaring die ons inziens ook een zekere striktheid in handelen, het vermogen dilemma's te hanteren en een doordachte positionering vergt. Wat bedoelen we hiermee?

STRIKTHEID VAN HANDELEN

Met het al dan niet strikt toepassen van de principes van Future Search wordt door begeleiders veelvuldig geëxperimenteerd. Regelmatig worden principes losser gehanteerd omwille van de beschikbare tijd of het niet tijdig georganiseerd krijgen van een diverse groep stakeholders. De praktijk van de conferenties en de discussies binnen het internationale professionele netwerk leert telkens weer dat conferenties die voldoen aan alle principes en die niet met de principes sjoemelen, het meest succesvol zijn.

Een Future Search begeleiden vraagt echter om een gerichte stijl- en rolkeuze. Wij zien dat het beter werkt als procesbegeleiders ervaring hebben met het begeleiden van open veranderprocessen. Begeleiders die het vermogen hebben alle voorkomende vraagstukken en issues zonder advies en eigen ingrijpen steeds weer terug te leggen in de groep, zijn het best in staat de betekenisgevingsprocessen te faciliteren. Begeleiders moeten het proces kunnen loslaten en vertrouwen op de kwaliteiten van de groep. Ofwel ze moeten kunnen werken met de aanwezige realiteit. Wanneer een procesbegeleider gaat diagnosticeren en ordenen en de behoeften van de groep invult, verliest de groep haar controle en zal zij zich distantiëren van haar verantwoordelijkheid voor het proces. Als procesbegeleider mag je de groep echter ook niet 'verlaten'. Je zult steeds een voorbeeld moeten zijn vanuit de principes, iedereen als gelijke moeten behandelen en ervoor moeten zorgen dat niemand door de groep wordt buitengesloten vanwege zijn afwijkende mening. Het is ook aan de procesbegeleider om met de groep af te stemmen of zij toe is aan het nemen van de volgende stap.

Future Search is zoals het lijkt: een simpel proces, het is echter niet eenvoudig te organiseren. Het definiëren van de juiste veranderopgave en het uitnodigen van de juiste belanghebbenden is hard werken en vergt veel voorbereiding, ook van de betrokken adviseurs. Veelvuldig word je als adviseur geconfronteerd met dilemma's over wel of niet interveniëren wel of niet een inhoudelijke bijdrage leveren in een gesprek et cetera. De veranderopgave moet uitdagend en uitnodigend zijn met een voelbare urgentie en de grenzen van de opgave moeten duidelijk zijn aangegeven. De opgave bepaalt uiteindelijk welke partijen voor de conferentie worden uitgenodigd.

DILEMMA'S HANTEREN

Anders gezegd zijn begeleiders van Future-Searchprocessen inhoudelijk betrokken procesadviseurs. Vanuit die betrokkenheid volgen zij de inhoudelijke discussies tijdens de voorbereiding van de conferentie en reflecteren daar op. Tijdens

de conferentie zelf onthouden zij zich totaal van inhoudelijk commentaar. Dan sturen zij op de te nemen stappen (agenda), op de kwaliteit van de dialoog, op de bereidheid van deelnemers om de volgende stap in het proces te zetten en op de tijd.

Veel van de dilemma's gaan over het gegeven dat mensen hun gedrag pas veranderen als zij daaraan toe zijn. Niet omdat zij daartoe door een externe analyse worden gedwongen. Niemand beschikt over de juiste vaardigheden om anderen te veranderen. De focus van adviseurs ligt dan bij het ondersteunen van medewerkers om hun eigen vragen op te lossen in plaats van te zoeken naar de 'beste' antwoorden.

'Het beste wat we kunnen doen is het creëren van de juiste voorwaarden om medewerkers te laten doen wat ze in ieder geval willen doen' (Weisbord in Weisbord en Janoff, 1995).

Dit stelt je als adviseur echter voor een dilemma. Je stapt midden in andermans film en verlaat deze vaak weer voor het einde. De film heeft meestal meerdere subplots en producenten. Als adviseur ben je gewend om over jouw rol in de film te onderhandelen. Soms is deze groot, soms beperkt. Maar uiteindelijk wordt je rol bepaald door de bereidwilligheid van andere spelers in de film. Op basis van dit soort observaties concludeerde Weisbord dat de vraag voor adviseurs daarmee verandert in:

'Hoe kunnen we zowel expert zijn én een van de spelers wanneer het gaat om samenwerking en gezamenlijk leren?'

Voor elk issue kennen we diagnostische technieken. Voor ieder managementvraagstuk liggen meerdere oplossingsmodellen op de plank. Het paradoxale is echter dat voor leren geen enkel substituuut bestaat.

DOORDACHTTE POSITIONERING

Future Search is ontstaan van de Organizational-Developmenttraditie. Tegelijkertijd hebben zich daarbuiten soortgelijke ontwikkelingen voorgedaan. Ook in de literatuur over strategisch management en beleidsontwikkeling zijn openprocesbenaderingen te vinden (collectieve ambitieontwikkeling, interactieve beleidsvorming). Via *futureing* en scenariodenken brengen organisaties het *terra incognita* van de toekomst van hun organisatie in kaart. Het bijzondere is dat in deze literatuur niet wordt gerefereerd aan ontwikkelingen in het OD-vak. Omgekeerd verwijzen Weisbord en Janoff niet naar deze ontwikkelingen.

Wij zien op dit moment de verschillende stromingen samenkomen. Vanuit welke invalshoek ook wordt gekeken, onze ervaring is dat de grotere vraagstukken en uitdagingen waarvoor organisaties staan, steeds vaker te definiëren zijn als netwerkvraagstukken: opgaven waarbij veel groepen mensen of organisaties betrokken zijn. Het bijzondere aan deze opgave is dat niemand in zijn eentje in staat is

het vraagstuk op te lossen, ook een expert/adviseur niet. Terwijl de meeste direct betrokkenen wel over voldoende invloed beschikken om de door anderen gekozen oplossing te blokkeren.

De centrale vraag bij netwerkvraagstukken is: hoe kom je in een dergelijke situatie toch tot de gewenste veranderingen of vernieuwingen? Bij het faciliteren van een Future Search voor dergelijke netwerkvraagstukken kies je dus positie als enerzijds expert (op het proces en methode) en daarnaast ook als een van de spelers waar het gaat om samenwerking en gezamenlijk leren.

In vergelijking met een andere bekende Large-Scale-interventie, de *Open Space*, neemt een Future-Searchprocesbegeleider een veel meer sturende positie in. Open Space werkt zonder agenda en gemaximeerde tijd en het bijhouden van de groep speelt geen rol. De deelnemers bepalen in een Open Space zelf de kwaliteit van de dialoog. In tegenstelling tot een Future Search waar door regiegroep en procesbegeleiders heel gericht gestuurd wordt op het bijbrengen van de verschillende belanghebbenden in een conferentie, is bij Open Space het credo *'whoever comes are the right people'*. Voor een Future Search is het motto meer: *'Whatever happens is right!'*

8. Ten slotte

We merken dat naar Future Search, het stappenplan en de op elkaar inwerkende principes, op heel verschillende manieren wordt gekeken. Sommigen zien het als een conferentieaanpak, anderen als een stapsgewijs proces om een verandering te realiseren en er zijn ook mensen die er veel meer een levenshouding in herkennen. In dit artikel willen wij vooral benadrukken dat de interventie volgens ons haar kracht ontleend aan het in passende contexten ruimte maken voor de vier elkaar versterkende principes en de vertaalslag ervan naar een stappenplan. De stille kracht van de interventie is de procesbegeleiding die oog moet hebben voor de juiste positionering en striktheid. Future Search werkt als de principes goed worden vertaald in het proces en de procesbegeleider de dilemma's die dat met zich brengt, goed hanteert. De onderbouwing hiervan is voor ons echter nog wel een punt van zorg. Gerichtere aandacht voor gefundeerd wetenschappelijk onderzoek naar de werkzaamheid en effectiviteit van Future Search zal in de nabije toekomst moeten helpen om de waarde van de interventie en de daarbinnen ingezette werkzame bestanddelen te onderbouwen zodat we verder komen dan:

'The magic is not in the method, but in the people who use it!' (Weisbord en Janoff in Van der Ploeg en Spaans, 2006, pag. 8).

Noot

1. De auteurs bedanken Eric Spaans en Mario Verweijen, eveneens partners van FS-procesbegeleiding voor respectievelijk het aanleveren van teksten voor de Midden-Delflandcasus en het kritisch meelesen met dit artikel.

Literatuur

- Agazarian, Y.M, en F. Carter – The Large Group and Systems-centered Theory. – In: *Group: The Journal of the Eastern Group Psychotherapy Society* 17 (1993) 4, p. 210-234
- Asch, Solomon – *Social Psychology*. – New York : Prentice-Hall, 1952
- Bion, W.R. – *Experiences in groups*. – New York : Basic Books, 1961
- Brown, J., et al. – Strategic Questioning: engaging people's best thinking. – In: *The Systems Thinker* 13 (2002) 9, p. 3 – 6
- Bunker, B., en B. Alban – *Large Group Interventions : Engaging the Whole System for Rapid Change*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1997
- Emery, F.E., en E.L. Trist – Socio-technical systems. – In: Churchman and others (Eds.) – *Management sciences, models, and techniques*. – Londen : Pergamon, 1960
- Emery, M., en R.E. Purser – *The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1996
- Emery, Merrelyn – Open Systems Theory : implications for development and learning. – In: Jaap J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester : Wiley, 2004, p. 44-69
- Emery, Merrelyn (ed.) – *Participative design for participative democracy*. – Canberra : Centre for Continuing Education, Australian National University, revised 1993
- Fritz, Robert – *The path of least resistance*. – New York : Fawcett Columbine, 1989
- Janssen, C. – *Personlig dialektik*. – 2nd ed. – Stockholm : Liber, 1982
- Lewin, K. – *Field theory in social science*. – New York : Harper-Collins, 1951
- Lippitt, R. – 'Future before you plan'. – In: *NTL Manager's Handbook*. – Arlington, VA : NTL Institute, 1983, p. 36-45
- Morgan, Gareth – *Images of organization*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1998
- Ploeg, G. van der, en E. Spaans – *Meesterwerken maak je samen*. – Ottoland: FS-procesbegeleiding – Het Team, 2006
- Schindler-Rainman, E., en R. Lippitt – *Building the collaborative community : Mobilizing citizens for action*. – Riverside, CA : University of California, Extension, 1980
- Trist, E. en F. Emery – *Report on the Barford Course for Bristol/Siddeley* (July 10-16, 1960). – Tavistock Document 598. – Londen : Tavistock Institute, 1960
- Weir, John – Laboratory method in personal growth. – In: Lee Bradford et al. – *Laboratory method in teaching and learning*. – Palo Alto : Science & Behavior Books, 1971
- Weisbord, M. – *Discovering Common Ground*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1992
- Weisbord, Marvin – 'Toward third-wave managing and consulting.' – In: *Organizational Dynamics* (1987) (winter) p. 5-24
- Weisbord, Marvin en Sandra Janoff – *Future Search. An action guide to finding common ground in organizations en communities*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1995, 2000