

Over op Beleids®egie

Wat je ver taalt is leuker

Het ontwerp van bijeenkomsten baseren we enerzijds op ervaringen met vergelijkbare situaties en anderzijds uit het letterlijk nemen van het figuurlijke en figuurlijk nemen van het letterlijke. We vertalen de werkelijkheid in spel en spel in de werkelijkheid. Verwarrend? Dat valt mee na het lezen van deze bijdrage. Een ander inspiratiebron was Eric Vos, De Hele Wereld is Toneel. Die doet ongeveer hetzelfde: alles kan gebruikt worden als materiaal.

Zoals gezegd gaat het om vertalen, het ontwikkelen van een andere, gemeenschappelijke taal. We gebruiken taal als een tool: om te communiceren. Taal is een middel. Zoals een stoel een middel is om op te zitten, is taal een middel om te communiceren. Wat maakt een stoel tot een stoel? Het zitten. Maar wanneer we ergens gaan zitten, maken we die plek tot een 'stoel'. Er waren een paar deelnemers die een bol als stoel tekenden. Het gebruik van een boomstam, hek, steen of bol maakt er een stoel van. "*The song really is 'A-sitting On a Gate': and the tune's my own invention.*"¹

Zo is het ook met taal: het gebruik ervan maakt het tot een taal en we kunnen ook dingen die niet als taal bedoeld lijken gebruiken om te communiceren. Taal en stoel staan niet los van het gebruik ervan: communiceren en zitten. Zo is het ook met Beleids@egie. BeleidsRegie is ook een middel dat niet los staat van het gebruik ervan. Opmerkelijk aan BeleidsRegie is dat het doel ervan is te regisseren. Bij BeleidsRegie – en bij communiceren – vallen doel en middel samen. Vandaar dat we in onze aanpak van de bijeenkomst ook doel en middel samen nemen. Het gevolg daarvan is verwarring. Ik kom daar later op terug, eerst wat meer over communiceren.

Communiceren komt in twee complementaire vormen: een digitale taal (deze taal, die van woorden en zinnen) en een analoge taal (die van gedrag, houding, beweging). Het grote verschil tussen deze twee is het omgaan met een ontkenning. In taal bestaat een ontkenning in de vorm van het woordje 'niet'. Bijvoorbeeld als in: 'de bol is niet een stoel' (of het bekende '*ceci n'est pas une pipe*'). In gedrag echter bestaat geen 'niet'. Wanneer je door middel van gedrag duidelijk wil maken dat de bol geen stoel is, kan dat niet door er niet op te gaan zitten. Wat wel kan, bijvoorbeeld, is er een beetje op te gaan zitten en er dan met veel misbaar af te rollen. Het 'doen als of je gaat zitten en er afvallen' is een vorm van zitten die je gebruikt om aan te geven 'de bol is niet om op te gaan zitten'. Dit is ook verwarring.

Een derde vorm van verwarring treedt op wanneer de inhoud van de digitale taal en de analoge taal niet met elkaar overeen komen. Wanneer je zegt: 'deze bol is niet om op te gaan zitten' en er opgaat zitten zijn inhoud (wat je zegt) en proces of relatie (wat je doet) niet in overeenstemming. Bij het zitten is dit nogal makkelijk in te zien, maar het is lastiger wanneer het gaat over gedrag in een relatie. Dit – denk ik dan – is ook aan de hand met de verwarrende relatie van de regisseur en zijn of haar assistenten en de spelers en het publiek: inhoud en proces komen soms niet overeen, met name wanneer het gaat om 'niet' te communiceren (dus niet niet te communiceren, maar 'niet' te communiceren). Hoe communiceer je 'ik doe niet'? Niet door dat te zeggen, want dan communiceer je.

Het analoge gedeelte van taal scheidt daarmee een gezelschap of ook wel een gemeenschap. In de interactie kan je namelijk niet ontkennen dat je tot dezelfde groep hoort. Je kan het wel zeggen, maar je kan het niet doen. Zoals Julien vertelde: je kan de regisseur wel buiten zetten, maar dat is niet de ontkenning van de regie. Via gedrag kan je naar een ander niet communiceren dat je niet in zijn gezelschap verkeert. 'Scheppen van gezelschap' en 'gemeenschap creëren' zijn – door het gebruik van het woordje 'schap', dat scheppen betekent - tautologieën.

¹ Carroll, L. – *Alice Through the Looking Glass - The White Knight*
© (2009) mind@work i.s.m. IMI Jan Lelie

BeleidRegie gaat over regisseren van beleid. Dat lijkt 'taal', maar het is 'gedrag'. Met andere woorden, je kunt wel zeggen dat je samen werkt, maar wanneer je gedrag daarmee niet overeenkomt, ontstaan paradoxen. Zo'n paradox ontstaat van zelf bij regie, want de regisseur 'doet niet mee'. De centrale paradox van beleidsregie is dat regisseren met het doel gedrag van anderen te sturen het regisseren belemmert. Het lijkt op de befaamde paradox van Russell²: 'de regisseur regisseert iedereen die niet zich zelf regisseert. Wie regisseert de regisseur?' De regie zit zich zelf in de weg. Je zegt wel van alles en je doet van alles, maar wanneer het op de uitvoering uitkomt, moet het gezelschap het doen. Uiteindelijk is de enige goede regisseur de overbodige regisseur.

Met andere woorden regisseren is een meta-rol en de taal die we ontwikkelen is (ook) een metataal (een taal over taal). Een gezelschap is ook een groep van gezellen die dezelfde 'taal' leren. Het plezier dat we ervaren is – denk ik dan – een gevolg van het plezier van het leren zelf. Communiceren is een gezelschapspel, spelen met taal.

² http://en.wikipedia.org/wiki/Russell%27s_paradox Ter illustratie: in een dorp met gladgeschoren mannen is maar één kapper. Deze scheert iedereen die niet zich zelf scheert. Wie scheert de kapper? (De wiskundige Dijkstra heeft overigens 'aangetoond' dat het dorp geen kapper heeft die scheert. Dat zou dus ook voor een gezelschap kunnen gelden).

Voorlopige principes

Principes doet me denken aan Groucho Marx: *'These are my principles. If you don't like them, I've others'*. Bij regisseren, als spel, hanteren we een aantal principes, regels:

- **Congruentie:** de interventies zijn congruent (hebben dezelfde vorm) als de beoogde eindsituatie. Bijvoorbeeld bij een regiestedie was de aanleiding een regiestoel in de teksten van Julien. IMI ontwikkelt de vaardigheden om als assistent ('adviseur', 'trainer', 'counselor', 'facilitator', 'mediator', ...) een in een beleidsregie traject op te treden. De wisselwerking – eigenlijk het wisselwerken, het 'inter'-acteren – tussen regisseur en assistent schept de betekenis. Daarnaast gebruikte ze het woord 'toepasbaar': toepassen dus. Vandaar dat we de opstelling met stoelen gebruikten om inzicht te krijgen in de relaties tussen regisseur en assistent. Tijdens de wisselwerking ervaren we de rol, die we vervolgens in taal definiëren (letterlijk: begrenzen). Een rol 'is' onbegrensd, ook in termen van 'die gaat maar door en door'. Het spelen echter is begrensd en de begrenzing uit zich in taal. Eén van de gevolgen daarvan is:
- **We doen als begeleider zelf mee.** Wij maken ook de tekeningen, stellen ons op en praten mee. We kunnen onze rol niet ontkennen, dus doen ook niet 'een beetje' mee. We maken steeds duidelijk wanneer we 'in' stappen en wanneer we even 'uit' stappen. De enige taak die we ons toe-eigenen, of die we ons toestaan, is die van de reflectie. De begeleider werkt als een spiegel. Is een spiegelbeeld nu wel of niet aanwezig? Anders gezegd: het niet aanwezig zijn van de regisseur lossen we op via spiegeling.
- **Oefenen** met spelen. BeleidsRegie is geen rollenspel. Regie is een metarol: een rol die de andere rollen en de eigen rol verandert. Spel is 'niet' echt, terwijl acteren in de werkelijkheid wel 'echt' is. Een belangrijk gemis voor veel beleidsregisseurs (denk aan projectmanagers, beleidsmedewerkers, maar ook directeurs – *director* is Engels voor regisseur) hebben we gemerkt – is dat er niet geoefend kan worden met regie in termen van gedrag. Er wordt wel geoefend met taal, zoals: 'actorenanalyse', 'modellen', 'wet- en regelgeving', 'beleidsalternatieven', etc. Maar het blijft vaak een dode letter omdat het 'niets' met gedrag te maken heeft.
- **Vorbereiding:** we kunnen vaak niet direct met een opstelling van bijvoorbeeld stoelen, want we willen eerst warm draaien. Vandaar bijvoorbeeld eerst het maken van een tekening van de opstelling. Terugredenerend komen we dan op het oefenen van tekenen van een stoel als 'warming up'. De voorbereiding van deze sessie van 2 uur heeft meer dan 2 uur gekost.
- **In-line leren:** de situaties worden gebruikt om onmiddellijk feed back te geven. De werkwijze is intentie → actie → resultaat (in termen van gewaarwording, niet de conclusies) → vergelijken van intentie met resultaat → feedback op de intentie. Daarbij geldt de volgende regel:
- **Werken vanuit 'niet weten'.** We weten niet wat een ander denkt of voelt, we hebben wel ideeën en intuïties, maar dat zijn alleen maar dat: ideeën en intuïties. Omdat weten de suggestie van controle over de situatie heeft, hebben we de neiging om te denken dat meer weten meer controle geeft. Weten is belangrijk, maar nu even niet. Dat is een bruggetje naar het volgende.
- **Hier en nu:** het gaat niet om wat er gebeurd is, noch om de toekomst. Veranderen kan alleen in het hier en nu. Dat leidt als vanzelf naar:

- **Alles is materiaal:** wat er gebeurt, wat er is, de houding, de verandering van de houding, het commentaar op de verandering van de houding, de insinuaties, ook van de 'omstanders', kunnen gelijk gebruikt worden.
- **Uitstel van oordeel:** wat gebeurt, gebeurt; het gaat niet om goed of fout, interpretaties of gedachten. Laat de situatie zich eerst onvouwen, kijk naar de gewaarwording en kies dan een mening, maak een oordeel en deel dat mee.
- **Spanning.** Steeds weer onderzoeken we waar spanning zit. Spanning is energie en energie moet eruit. Spanning kan zich uiten als weerstand: we willen de spanning vermijden. Heel vaak werken we op basis van actie = - reactie. We willen de spanning zo snel mogelijk kwijt. Bij het oefenen, het spelen, houden we de spanning wat langer aan, om te kijken of we er wat nieuws mee kunnen doen. Dit noemen we creatieve spanning.
- **Je hebt alleen controle over jezelf:** alles gaat op basis van vrijwilligheid en wanneer er opdrachten gegeven worden (aan een ander) passen we die toe op jezelf.
- **Gebruik van het lichaam.** Dit is een gevolg van het gebruiken van gedragen. Net zoals je je niet niet kunt gedragen, kan je niet geen houding aannemen. Omgekeerd: we nemen ver'staan' letterlijk: het verstaan – ook in termen van begrijpen - zit in de houding en het lichaam 'verstaat' sneller dan het verstand (vandaar de verleden tijd). Een verklaring kan gegeven worden, maar voegt eigenlijk niets toe behalve dat: een verklaring.
- **Neem het letterlijke figuurlijk en het figuurlijke letterlijk.** Op de overgang van digitaal naar analoog en vice versa 'ontstaat' – paradoxaal woord: 'ont' maakt staan tot een ontkenning, terwijl we staan niet kunnen ontkennen door 'niet te staan' verwarring en – mogelijk – inzicht.

Verwarring als instrument

Verwarring – in mijn optiek – is een noodzakelijke stap in het kunnen duiden. Omgaan met verwarring – verwisselingen, onduidelijkheden, paradoxen, spiegels – of beter gezegd: leren accepteren van verwarring als gegeven, is de belangrijkste opdracht voor het leren van BeleidsRegie. In gesprekken met Tom E. over BeleidsRegie bleek dat hij alles duidelijk wilde maken aan de lezers. Het probleem daarmee is, denk ik dan, dat je de ander de kans ontnemt om het voor zich zelf duidelijk te krijgen. Door dingen onduidelijk te laten, in verwarring te blijven, niet te onthullen in digitale taal, moet de ander zich beter gaan ‘verstaan’ tot het onderwerp. Begrijpen is niet voor niets een ‘tast’-woord: het duidt ‘grijpen’ aan. Verduidelijken met taal is een handigheidje dat eigenlijk niet zo best werkt wanneer het over het duiden van iets gaat.

Een ander interessant aspect van verwarring is dat wanneer twee dingen exact gelijk zijn, ze met elkaar verward kunnen worden. Een eenige tweeling, Frans en Frank, zaten in verschillende klassen, maar ze waren zo gelijk – alleen hun moeder kom ze uit elkaar houden – dat ze, wanneer ze dat wilden – elkaars lessen en proefwerken konden overnemen. Het =-teken, als in Frans = Frank, geeft ook aan dat de twee dingen met elkaar ‘verward’ kunnen worden. In het Engels spreken we ook over ‘confused’: dat betekent zowel verward als samengesmolten. Eigenlijk – dit heb ik van de wiskundige Brouwer – kunnen we alleen zeggen $1 = 1$. Wanneer we zeggen $1+1 = 2$, kunnen we het één niet met het ander verwarren ($1+1$ ziet er heel anders uit als 2, het klinkt ook anders) en het kan het dus niet aan elkaar gelijk zijn.

Regisseren, in onze opvatting, verwart. De regisseur heeft verwarring als instrument. Een film is niet echt, toneel is niet echt, opera en operette zijn niet echt, de werkelijkheid – geacht publiek – is niet echt. En tegelijkertijd zijn acteurs echte mensen. Ik heb dat wel eens gehoord in een nagesprek bij ‘De Appel’, waar een mevrouw Sasha Bulthuis sprak en verbaasd zei: “maar u bent helemaal niet zo’n droevige persoon”. Verwarring kan leiden tot extreme duidelijkheid: juist in de film of het toneel zien we duidelijk wat er aan de hand is. Verwarring – kunnen we aannemen – is ook een signaal dat kan duiden op verduidelijking. Vertrouw het proces.

Eén van de lastigste dingen om te leren bij BeleidsRegie is het volgende: “Je bent niet je rol.” De meeste mensen hebben de neiging om zich zodanig te identificeren met een rol dat ze er één mee worden. Ze zijn de rol. Dit komt voort uit een complex van processen, waarop ik hier niet in kan gaan. Neem even aan dat de meeste mensen ‘onvrijwillig geïdentificeerd’ zijn. Identificeren is het maken tot een identiteit, iets waarmee je samenvalt. Een ander woord is vereenzelviging. Maar het woord identificeren bevat ook het woordje ‘fictie’. Fictie betekent ‘fictief’, ‘gemaakt’, ‘kunstmatig’. “*Kunst, en dat zegt het woord al, is niet echt*” is echt een uitspraak van Mulisch. Maar het is ook namaak: je bent je rol niet.

Hier hebben we de verwarring weer terug: je bent niet je rol: maar wie ben je dan? Dit lijkt te leiden tot een existentiële crisis: wanneer ik niet ben die ik zeg te zijn, wanneer het allemaal wel spel is, wie ben ik echt? Nou, daar heb je de lessen BeleidsRegie voor. Daarin ondersteunen we de ontwikkeling van een zogenaamde ‘vrijwillige identificatie’. Regie ondersteunt de mensen van het gezelschap in het vinden van wie ze zijn.

BeleidsRegie is een vorm van leiderschap, dienend leiderschap. De vergissing kan bestaan zijn dat ‘BeleidsRegie’ zich richt op het ontwikkelen en implementeren van beleid. Die vergissing laten we graag bestaan – want het verkoopt goed – maar in de verwarring zal je erachter komen dat het gaat om de ontwikkeling van ‘het zelf’: met beleid ontwikkelen we een proces van vrijwillige identificatie. Een goede regisseur maakt zijn sterren beter. Het is het Bommeliaanse ‘ik wist niet dat ik het in me had’. BeleidsRegie werkt bevrijdend: het maakt de deelnemers ‘los’ van hun rol, plaatst die in perspectief en bewerkt de deelnemers zodanig dat ze zich zelf kunnen zijn. Dat laatste houdt in dat je beseft dat de rol die je speelt een rol is en dat jij degene bent die daarover het laatste – en ook het eerste – woord heeft.

Slot opmerking: regie, BeleidsRegie en regisseurs bestaan niet, het gaat om regisseren.