

Ontmoeting met de leegte

Lia **HOL** en Laurens **SCHASFOORT**

INLEIDING Hoe verdraag je de ongemakkelijkheid die je overkomt als het oude verdwijnt en het nieuwe zich nog niet laat zien? Het kan je overvallen als je partner je verlaat en je geen idee hebt hoe het verder moet. Als je hoort dat jij bij de nieuwste ontslagronde zit en je baan kwijtraakt. Bij pubers gebeurt het voortdurend en vrouwen in de overgang ervaren het letterlijk aan den lijve. Antropoloog Arnold van Gennep herkent deze transitiefasen in het persoonlijke leven en spreekt over 'rites de passages'. Natuurlijke maar ook noodzakelijke fasen die bewust moeten worden beleefd om het leven op een goede manier te kunnen vervolgen. Volgens Van Gennep zijn er drie fasen waarin een 'rite de passage' zich ontwikkelt.

In de eerste fase (afscheiding) raakt iemand los van zijn vroegere, vaste maatschappelijke status. Tijdens de middelste fase wordt de 'reiziger' ontdaan van elke uiterlijke manifestatie van zijn rang of rol en betreedt hij een 'liminale' status (lege

tussenruimte) tussen vroegere en toekomstige identiteiten. Hij heeft definitief afscheid genomen van de oude rol, maar heeft nog geen nieuwe aangenomen. In de laatste fase wordt de drempel naar de volgende status overschreden en maakt de 'reiziger' in zijn nieuwe rol zijn herintrede in de maatschappij.

De tweede fase - die van de tussenruimte - noemen wij in dit artikel de leegte: er is geen enkel houvast en geen enkele vanzelfsprekendheid. Alles wat er was, is weggevallen en wat er komen gaat, is volstrekt onduidelijk. Het is het gevoel dat je het echt even niet weet. Deze ongemakkelijkheid kunnen verdragen valt niet mee, maar toch is het waardevol de leegte te leren kennen. De leegte draagt het 'zaad' van het nieuwe in zich, voor wie het wil zien en be-

Drs. L. Hol is eigenaar van Liaison te Arnhem. E-mail: liaison@liahol.nl.

L. Schasfoort, MA, is eigenaar van Zichtbaarzijn te Silvolde.

nutten. Leegte betekent niet dat er niets gebeurt. Integendeel, er komt van alles op je af. Je wordt voortdurend verleid iets te doen wat je van de ongemakkelijkheid en pijn zal verlossen. Onze maatschappij stimuleert dat ook: ga zo snel mogelijk weer daten, neem een pil tegen overgangsklachten, enzovoort. Daar te snel aan toegeven, houdt je echter in het oude. Het ontneemt je de gelegenheid het echt nieuwe - dat al in kiem aanwezig is - geboren te laten worden. Als je echt uit bent op verrijking en vernieuwing, omdat je beseft dat het oude niet meer voldoet, dan is het de kunst om de verleidingen te zien, te erkennen en te laten voor wat ze zijn. Dat maakt de weg vrij voor de derde fase.

Organisaties kennen deze leegte ook. Steeds meer organisaties worden tegenwoordig gedwongen hun (overlevings-)strategie te bepalen. Als doorgaan op dezelfde weg niet meer mogelijk is, hoe moet het dan? Ook dat is, net als in het persoonlijk leven, een confrontatie met het 'niet weten'. Welk proces en welke interventies helpen dan die ongemakkelijke periode toe te laten en te verduren en welk appel doet dat op de procesbegeleider?

Dit zijn de vragen waarvoor we in dit artikel naar antwoorden zoeken. We doen dat in de vorm van een dialoog, om het zoekende karakter van onze beantwoording te onderstrepen.

PRAKTIJKVOORBEELDEN In de dialoog wordt soms gerefereerd aan praktijkvoorbeelden. Daarin werd het U-proces als houvast gebruikt (zie ook het artikel van Beerends in dit nummer).

Een gemeente realiseert zich dat de manier waarop zij mensen met een achter-

stand op de arbeidsmarkt aan het werk probeert te helpen, aan vernieuwing toe is vanwege allerlei ontwikkelingen in de samenleving. Ze merkt daarbij in het contact met werkgevers dat het vraagstuk niet alleen vanuit de invalshoek van de gemeente opgelost kan worden. De gemeente creëert daarom een betekenisvol samenwerkingsverband van ondernemers, onderwijs en overheid. Deze partijen besluiten gezamenlijk een infrastructuur te ontwikkelen die alle vraag en aanbod (ook het minder makkelijk plaatsbare) op de lokale arbeidsmarkt bij elkaar brengt. Deze groep begint aan een proces waarbij aanvankelijk niet duidelijk is welk resultaat precies behaald moet worden. Ze bevinden zich 'in de leegte', maar wel met een vraag en mensen die een zinvol antwoord willen formuleren. De projectleider besluit regie te voeren op een proces met ruimte voor het gaandeweg laten ontstaan van een antwoord.

Een ministerie krijgt de opdracht te vernieuwen. Het ambtelijk apparaat moet kleiner, maar de publieke opdracht mag er niet onder lijden. Het managementteam ontwikkelt een visie op de toekomst en geeft de P&O-afdeling opdracht een hierbij aansluitende HR-visie te ontwikkelen. De projectleider zou de nota zelf kunnen maken, conform de gebruikelijke werkwijze. Hij ziet echter dat de opdracht gaat over het ontwikkelen van een nieuwe manier van kijken, passend bij de ontwikkelingen in de samenleving. Hij beseft dat dit vraagt om een open proces waarbij de visie gaandeweg ontstaat en waagt daarom de stap in de leegte.



INTERVISIE Wat wij als externe begeleiders als wezenlijk ervaren in een proces dat zich in de leegte of tussenruimte afspeelt, is vaak erg moeilijk in woorden te vatten. We hebben daarom gekozen voor een intervisiegesprek, dat we hier in grote lijnen weergeven (LH = Lia Hol; LS = Laurens Schasfoort).

Zijn en doen

LH: Bij de start van een proces is het al ingewikkeld. Waar begin ik als er alleen een oningevuld speelveld is, een vraag en mensen die heel graag een concreet resultaat willen neerzetten? De mensen die ik voor het eerst ontmoet, stellen zich voor in hun professionele rol. En natuurlijk vermoed ik belangen. Ik voel dat de eerste zet, de toon van het begin, vrij bepalend is voor het vervolg. Ik word me bewust van mijn manier van kijken. Zie ik functionarissen of mensen? Ga ik voor resultaat of kies ik voor een proces? Ik ervaar vanuit de groep een bepaalde druk om op zo kort mogelijke termijn een mooi en concreet resultaat neer te zetten. Krijg ik de ruimte om - wat ik het liefst zou willen, omdat ik weet dat dit het meest effectief is - eerst te kijken naar met wie we eigenlijk zijn? De eerste moeite van de begeleider is tijd maken voor de vraag: met wie zijn we hier? Is het ook de bedoeling dat je hier bent, dat je aan dit proces meehelpt? Missen we nog iemand in het systeem? Ik word als begeleider telkens verleid om hier zo kort mogelijk aandacht aan te besteden, want 'we moeten aan het werk'. Terwijl ik vaak na afloop van een proces hoor dat de aandacht voor elkaar als mens zo waardevol was en soms zelfs het project redde.

LS: Maar hoe zorg je dan dat je toch echt

contact met elkaar maakt? Want uiteindelijk blijkt dat juist waardevol.

LH: Bij het voorstellen vraag ik: wat maakt nu dat je besloten hebt hier naartoe te komen? Dus vertel niet iets over je functie, belang of organisatie, maar over wat maakt dat je hier bent, dat we samen aan tafel zitten en hier tijd voor vrij willen maken. Wat is dat precies?

LS: Je zoekt naar een verbindend element?

LH: Ja, wat betreft het waarom of waartoe. Waaraan wil je je committeren en waar wil je energie aan besteden? Dan komen er wel antwoorden, niet heel diepgaand, maar wel andere dan: ik moet mijn target halen. Dus dat is dan een poging om iets anders te doen, andere informatie boven tafel te krijgen. Eigenlijk zou ik elk proces het liefst met stilte beginnen, maar ik heb het gevoel dat ik die ruimte niet altijd heb.

LS: Niet heb of niet neem?

LH: Tja, misschien durf ik het niet goed. Ik denk dat ik eerst contact moet maken, voordat ik zoiets kan inbrengen. Dat is wel paradoxaal, want juist in de stilte maak je contact ...

LS: Misschien ben jij zelf de barrière. Als jij iets als vanzelfsprekend ervaart en het gewoon doet, gaan anderen er misschien zo in mee.

LH: Dat is mogelijk. In het proces bij het ministerie hebben we de stilte gebruikt in het diepste punt van de U in een broedsessie. Dan trek je al een tijdje met elkaar op en past dat prima. Het gaat om aanvoelen, timen en ook durven. Wat ik via de stilte probeer te doen, is contact maken met onbewuste wijsheid. In die wijsheid is toch een 'weten' dat het proces enorm kan verrijken. Maar er zijn ook laagdrempeliger manieren om dat te doen, zoals werken

met opstellingen, dromen en met je handen iets maken. Hoe dan ook, het proces lijkt dus te beginnen vanuit het 'zijn' van de betrokkenen. Echt contact maken is daarbij van wezenlijk belang.

Eerst engageren, dan profileren

LS: Dus als je echt verbinding met elkaar maakt, verloopt het proces op een natuurlijke manier. Dat doet mij denken aan het begroetingsritueel van de Bosjesmannen. De een zegt: 'Ik zie je', waarop de ander antwoordt met: 'Ik ben hier.' Daar zitten veel lagen in. 'Ik zie je', begint altijd met contact maken. Ik zie wie jij bent, wat je behoeften zijn, als mens. Ik zie ook dat je anders bent. En dat bevestig jij met: 'Ik ben hier.' Ik ben een ander, maar ook dezelfde. De volgorde is hierin belangrijk. Zie je de ander en mag hij zijn wie hij is? Hiermee begint volgens mij elk proces. Je ziet ieder persoon als individu en maakt daar aandacht en ruimte voor, om daarna te zoeken naar gezamenlijkheid en verbinding. Sla je dat over, dan geef je geen ruimte voor het er mogen zijn van ieder individu. Wij beginnen meestal vanuit onze eigen behoeften, dus met: 'Hier ben ik!', ook als begeleider. De opdracht staat dan voor: hier ben ik met mijn opdracht. Moet je in zo'n geval als begeleider niet eerst zelf de leegte opzoeken?

LH: Dit doet mij denken aan iemand in de groep die een punt wil maken: ze biedt iets aan, maar niemand reageert erop. Dat kan zijn omdat de anderen haar aanbod niet willen, zonder dat te zeggen; ze reageren gewoon niet. Dit gebeurt vervolgens nog tweemaal, waarna de vrouw geprikkeld raakt. Als ik haar er later over opbel, begrijp ik welk punt ze wil maken en vanuit welke drijfveer. Dan blijkt het wezenlijk en

begrijpelijk, en ik ben blij dat ik niet op haar irritatie heb gereageerd. Ze stuurt me vervolgens vanuit betrokkenheid allerhande relevante informatie, terwijl ik eerder het gevoel had dat ze zich aan het terugtrekken was. Door er heel even aandacht aan te besteden - ook uit eigen belang, want ik ben bang dat het proces in de soep loopt - ontstaat een heel waardevol gesprek. Er zit een enorme betrokkenheid achter die irritatie.

LS: We zijn vaak bang voor conflicten, maar wellicht zegt zo'n persoon eigenlijk: 'Hallo, ik accepteer niet dat je mij niet ziet! Ik wil gezien worden.' Dus: 'Ik ben hier.' Maar eigenlijk wil deze persoon dat jij zegt: 'Ik zie je.'

LH: Je bedoelt dat ik, doordat ik haar gebeld heb, heb gezegd: 'Ik zie je.' En dan ineens ben je samen.

LS: Precies, je maakt contact en je maakt ook duidelijk waar je eigen positie is: 'Ik ben hier.' Als procesbegeleider moet ik de eerste beweging maken, want ik wil contact. Maar om jezelf zo te kunnen positioneren, moet je wel eigenheid voelen, 'grond' voelen. Want als je zelf niet gezien bent, kun je niet zeggen: 'Ik ben hier.'

LH: Dus het vraagt ook werken aan jezelf, als je zo'n rol wilt vervullen. Heb je zelf grond onder de voeten?

LS: Jazeker. Ik ben mij bewust van hoe ik de dag begin. Jij ook, denk ik. Maar vervolgens kunnen er toch dingen ontstaan, waardoor je uit die gronding raakt. En dan wordt het moeilijk om te zien en aandachtig waar te nemen.

Jezelf zijn als begeleider

LH: Dat betekent dat de sleutel dus bij jezelf ligt. De werkvormen worden dan minder belangrijk.



LS: Je kunt als begeleider alleen omstandigheden creëren en mensen telkens uitnodigen voor het onbekende, de leegte en het zijn. We denken vaak dat we veel meer doen door heel hard te werken. Maar ik kom er steeds meer achter dat het er al is. Ik krijg wel eens complimenten over mijn procesbegeleiding, terwijl ik denk: fijn, maar ik heb toch niets bijzonders gedaan? Ik heb gepraat met mensen van allerlei slag en gevraagd: hoe zit jij erin, wat doe je hier en wat is jouw taak? Feitelijk heb ik alleen gezegd: 'Ik zie je.' Ik heb niets besloten, heb nergens iets van mijn kennis ingebracht en juist daardoor ontstaat de beweging.

LH: Je moet dus werken aan je energietisch systeem, zodat je kunt zeggen: 'Ik zie je', en: 'Ik ben hier.' Dat doet me denken aan iemand bij het ministerie die me zei dat het voor de energie van de groep verschil uitmaakte waar ik ging zitten en dat ik me daar beter bewust van moest zijn. Daar had ik nooit bij stilgestaan. 'Er zijn' in een groep, is dus eigenlijk een energieveld creëren. Dat kun je bewust of onbewust hanteren. Is het dan je belangrijkste taak om, met je eigen energieveld, een gezond en goed gegrond speelveld te creëren? Dat is wel een grote verantwoordelijkheid, want dat betekent: het energieveld maken en zuiver houden, en ervoor zorgen dat het de groep en het proces dient, zodat iedereen kan zeggen: 'Ik zie jou en ik ben hier.'

LS: Ja, zo ervaar ik het ook: omstandigheden creëren om te mogen zijn; vervolgens ontstaat de beweging vanzelf.

LH: Je hebt een energieveld neergezet, waarbinnen je een fijne omgeving creëert; daardoor wil iedereen met jou aan tafel. Daarbinnen heb jij gezegd: 'Ik zie jou', wat

de ander als prettig ervaart. Die geeft jou informatie, zodat jij tot een nieuw fatsoenlijk systeem kunt komen.

LS: Als je de omstandigheden schept, gaat het proces dus vanzelf. En je moet je eigen systeem schoon houden, terwijl het nooit echt schoon is.

LH: Niemand heeft zijn energie altijd op orde, dus je moet je kwetsbare plekken kennen.

LS: Ik denk dat je die zelfs moet inzetten. Als ik mijn eigen proces nooit was aangegaan, dan hadden wij hier nu niet gezeten. Dan had ik nooit iets over leegte verteld. Datzelfde geldt voor jou, toch?

LH: Absoluut. En dat ik niet perfect hoeft te zijn om een opdracht aan te nemen, vind ik ook een geruststellende gedachte ...

LS: Sterker nog: in je imperfectie heb je iets te brengen; daar zit je kracht. Maar dat geldt ook voor de deelnemers aan het proces. Zo kun je de angst loslaten en de leegte betreden: 'Ik weet het ook niet.' Dan komen er vragen en kan er iets ontstaan.

LH: We zijn nu helemaal weg bij proces-theorieën en werkvormen. Het gaat er dus meer om dat je vanuit je zijn iets inbrengt en een veld creëert waarin mensen zich uitgenodigd voelen open en vrij te kijken. In zijn boek *Diep leiderschap. Het geheim van juist handelen in onzekere tijden* (2009) maakt Broekstra onderscheid tussen 'being' en 'doing'. 'Doing' is het relatieve, veranderlijke en vergankelijke niveau waarin alle acties en activiteiten plaatsvinden. Het vormt de manifestatie van 'being' ofwel het altijd (op de achtergrond) aanwezige absolute, onvergankelijke en vormloze niveau van zijn. Hij zegt dan dat de bekwaamheid in het handelen ('doing') komt vanuit je diepste stiltepunt: het zelf ('being').

TOT BESLUIT We sluiten dit gesprek af met het gevoel dat we nog maar een begin hebben gemaakt met de verkenning van dit thema. Terugkijkend onderscheiden we drie thema's die met elkaar verbonden zijn: zijn en doen: eerst aandacht voor het wie ('being'), dan voor het wat ('doing');

- eerst engageren, dan profileren, als een manier van contact maken als je het wie wilt leren kennen;
- bewust een energetisch speelveld creëren, als een voorwaardelijke sleutel voor het wat.

We ervaren als begeleider continu de verleidingen om weg te bewegen van de pijn. De moeilijkste verleiding om te erkennen en te laten voor wat deze is, is de drang tegemoet te komen aan de behoeften van de opdrachtgever. We willen zelf ook graag een mooie prestatie neerzetten en erkenning voor wie we zijn en wat we doen. In die zin ervaren we hetzelfde als de mensen in de groep, met daarbij extra druk, omdat wij denken dat we 'het' als procesbegeleider toch behoren te weten. Maar soms weet je het ook niet. Dat te leren verduren, vormt wellicht een spirituele oefening.

We zijn tot de conclusie gekomen dat twee dingen kunnen helpen de groep door de leegte te loodsen. Beide vormen helpen de leegte bewust en met vertrouwen te ontmoeten. Ten eerste het U-proces: dit beweegt in eerste instantie naar beneden, naar de kern, waar de kiem van het nieuwe te vinden is. Deze route is explorerend

van aard. Elk oordeel wordt opgeschort en alle informatie wordt met een open blik en een open hart ontvangen. Vanuit die kiem kan een nieuwe vorm ontstaan. Het U-proces biedt een mogelijke en doordachte route.

Het tweede houvast is zelf bewust de leegte of stilte opzoeken, om je eigen ongemak te kunnen verduren. Door je af te sluiten van elke verleiding, kun je steeds opnieuw de kern in jezelf terugvinden. Bijvoorbeeld door je ogen te sluiten en in stilte jezelf te zijn, of door letterlijk de leegte op te zoeken, op een plek die alle verleiding buitensluit. Alleen vanuit het contact met die stilte kun je de beweging naar de ander maken en van harte zeggen: 'Ik zie je.'

Ten slotte realiseren we ons dat we door 'niet te doen' - wat best lastig blijkt - toch heel veel doen. Dat stelt de moderne mens dan weer gerust. In ons gesprek zijn ook enkele vragen blijven liggen. Bijvoorbeeld: hoe zorg je ervoor dat je als procesbegeleider het niet weten en de leegte goed benut? Hoe creëer je daarvoor ruimte, als de opdrachtgever snel en concreet resultaat wil? Hoe belangrijk is een balans tussen vrouwelijke en mannelijke energie? Hoe maak je het spanningsveld tussen het zijn en het wat creatief en productief? Welke rol speelt vertrouwen? Hoe organiseer je in een kantooromgeving een sfeer waarin stilte een plek heeft? Wij vervolgen ons gesprek; wie daaraan mee wil doen is welkom (zie www.ontmoetingmetdeleegte.nl).

