

WAT GEBEURT ER ALS MENSEN BELANDEN IN EEN TUSSENRUIMTE? EEN INTERMEZZO ZONDER INVULLING, EEN PLEK EN EEN TIJD WAARIN ER NAUWELIJKS IETS TE DOEN VALT, ER GEEN TAAK WACHT, ER GEEN DRUK VOORGEPROGRAMMEERD PARCOURS TE VOLGEN VALT. WAAR NIEMAND ZICH GEROEPEN VOELT OM TE ENTERT(R)AINEN, ER GEEN SPECIFIEKE DOELSTELLING LIGT TE WACHTEN OM GEHAALD TE WORDEN, EN OOK GEEN CONCRETE AANPAK OM TE VOLGEN? EN WAT GEBEURT ER ALS JE ER BOVENDIEN VOOR Kiest OM IN DIE TUSSENRUIMTE TE BLIJVEN? NIET TE ONTSNAPPEN ALS HET SAAI OF VERVELEND WORDT, NIET WEG TE LOPEN OF WEG TE DROMEN, MAAR WEL OP DE PLEK EN IN HET MOMENT AANWEZIG PROBEREN TE BLIJVEN? KORTOM, WAT GEBEURT ER ALS ER 'NIKS' GEBEURT EN WE 'OP ONSZELF EN ELKAAR IN DE WERELD' WORDEN TERUGGEWORPEN? HET ANTWOORD IS ONTWIKKELING, RIJPING, MENSWORDING, VOLWASSENWORDING, ONTWIKKELING NAAR WIJSHEID, LEVENSKUNST, VERLICHTING.

Oei, ik groei voor grote mensen

SVEN DE WEERDT & DRIES ELSEN

Het verhaal zoals we het ons graag herinneren, begon met een ontmoeting tussen de twee auteurs van deze tekst. We ontmoetten elkaar op een activiteit van Allegro, het alumni-netwerk van procesgerichte leerprogramma's in Vlaanderen. In het gesprek brachten we de praktijk van groepsleren, die we beiden in een verschillende leergroep hadden ervaren, in verbinding met de praktijk van open, milde aandacht die een belangrijke rol speelt in mindfulness. Zo kregen we samen het gedeelde gevoel van aan de vooravond te staan van iets 'nieuw'. Iets nieuw als antwoord op de vraag naar hoe wij, procesbegeleiders, andere mensen, professionals, verder op weg kunnen helpen naar volwassenwording. 'Oei, ik groei' voor volwassenen.

Een gangbare opvatting die we rondom ons zien is dat ontwikkelen klaar is zodra we als kind ontwikkeld zijn tot 'grote mensen'. De reden waarom we als volwassene niet dooront-

wikkelen is niet omdat onze ontwikkeling ten einde is, maar omdat onze omgeving ons daar niet langer spontaan toe uitnodigt en aanmoedigt (en ook omdat er geen biologische, neurologische groeiprocessen zijn die deze verdere ontwikkeling ondersteunen). Hierdoor laten we heel wat mogelijkheden liggen. Mogelijkheden, zo menen we, die we nodig hebben om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Volgens ons ligt het antwoord op de uitdagingen van deze tijd in een beweging voorbij competentie management (onze tekortkomingen wegwerken) en voorbij talentmanagement (onze kwaliteiten laten groeien). Deze 'beweging voorbij' noemen we volwassenwording. Volwassenwording die broodnodig is om situaties te hanteren die ambigue en complex zijn, waarin we niet weten wat er precies aan de hand is en hoe ermee om te gaan.

Als begeleiders trachten we voorwaarden tot die ontwikkeling te scheppen in Vitruvius, het intensieve programma 'Mensgericht leiderschap' van 24 dagen dat loopt over een achttal

maanden voor middle managers bij de Federale Overheid in België. Dit programma gebruiken we als illustratieve rode draad in ons verhaal. We gaan hierbij niet in op de concrete invulling van het programma, maar zoeken naar wat ons daarin essentieel lijkt voor de ontwikkeling van de deelnemers en begeleiders.

BOUWSTENEN VAN EEN MINIMAAL KADER

In de romantische komedie *Groundhog Day* van regisseur Harold Ramis uit 1993, komt een chagrijnige weerman in een klein plaatsje terecht waar hij een reportage moet verzorgen. Daar geraakt hij in een tijdslus verstrikt: elke ochtend belandt hij opnieuw in dezelfde dag, in hetzelfde bed met dezelfde muziek op de radio, ... Dus hij maakt alsmaar minder werk van zijn reportage, datet met allerlei vrouwen, springt van hoge gebouwen, ... Wat hij ook doet, de volgende morgen wordt hij toch weer wakker op *Groundhog Day*. Op een dag

Loop niet alleen in de voetsporen van de oude meesters. Zoek waarnaar zij zochten. - Kobo Daishi

ziet hij een bedelaar op straat overlijden aan onderkoeling. Er knapt hierdoor iets in de weerman, die de man iedere keer straal negeerde. Hij probeert de zwerver de volgende dag te helpen en helpt uiteindelijk ook andere mensen. Mensen die hij minachtte, begint hij te waarderen. En hij ontdekt dat die goede daden hem deugd doen. En op het moment dat hij authentieke liefde ervaart, is de tijdslus doorbroken. Dit verhaal toont mooi hoe de protagonist door telkens weer in dezelfde dag te stappen uiteindelijk in een proces van verdieping terecht komt.

In de opstartvierdaagse van Vitruvius komen deelnemers ook in een soort tijdslus terecht: in 17 sessies van anderhalf uur komen ze telkens weer dezelfde mensen tegen in dezelfde cirkel in hetzelfde lokaal en staan ze voor de opdracht om er

telkens weer iets samen van te maken. Die ‘herhaling die geen herhaling is’ nodigt uit tot verdieping. Deelnemers kunnen er niet omheen. Net zoals ze de vrijheid hadden om in dit traject te stappen, hebben ze ook de vrijheid om eruit te stappen. Maar dat gebeurt niet. Iedereen blijft die vier dagen aan boord. Bij aanvang hebben ze in een intakegesprek en daarna in een coachinggesprek hun intentie onderzocht van waaruit ze besloten deel te nemen. Hoe bewuster ze erin stappen, hoe bewuster ze er ook (niet!) uit zullen stappen. Zo ontstaat er toewijding: deelnemers gaan er samen mee door omdat ze het groepsproces en hun eigen ontwikkeling daarin ernstig nemen. Ze voelen dat er iets van belang op het spel staat.

Het telkens weer samen in dezelfde situatie terechtkomen, hier in een cirkel voor een blok van anderhalf uur, zien we als een eerste element van het minimale kader dat uitnodigt tot verdieping. Het belevingsequivalent daarvan is toewijding: het proces telkens weer aangaan en een kans geven om zich te ontwikkelen. Ook als, of zelfs juist omdat de vorige sessie moeilijk was.

Een tweede element van het minimale kader dat bijdraagt tot toewijding, is dat het zich afspeelt in een ‘tussenruimte’. Deelnemers verlaten hun vertrouwde thuis- en werkomgeving om in die tussenruimte te verblijven en daarna terug te keren. In die zin is de leergroep ‘alleen’, vier dagen in een sober klooster.

Een derde element van het minimaal kader is dat er tijd is. Er is geen drukte, geen druk van verwachtingen, opdrachten, uitzettingen. Contradictorisch daarmee een situatie die heel wat innerlijke drukte met zich meebrengt. Er ontstaat onrust, want er liggen geen draaiboeken klaar om met deze ongewone situatie om te gaan. De tijd zorgt voor vertraging en momenten van stilte die aanvankelijk oncomfortabel aanvoelen, verderop ‘gepast’ worden gevonden en uiteindelijk bij momenten als heilzaam wordt ervaren. Er wordt iets samen gevoeld dat onuitsprekbaar is. Ook tijdens de afzonderlijke vormingsdagen verderop in het traject proberen we telkens weer het kader voor vertraging te creëren onder meer door bij aanvang open ruimte te geven aan wat er dan wordt gedaan en gezegd. ‘Landen in de groep’, wat voor sommigen die uit de hectiek van het dagelijkse functioneren komen bij momenten ongemakkelijk

Bouwstenen van een minimaal kader

- Tijdplus: een herhaling van telkens in dezelfde situatie terechtkomen
- Organiseren van een tussenruimte
- Tijd zorgt voor vertraging
- Aandacht brengen op hier-en-nu
- Spiegelen als krachtige interventie

aanvoelt en waarop soms cynisch wordt gereageerd. Het komt er dan op aan deelnemers opnieuw en opnieuw uit te nodigen om zichzelf te betrappen op hun snel, sluitend oordeel en dit eventueel te delen in de groep.

Vertraging zorgt er mede voor dat de aandacht zich meer en meer verlegt van 'daar en dan' naar 'hier en nu', een vierde element van het minimale kader. Een consulente vertelde ons over een intakegesprek met een hooggeplaatste manager die klaagde over het volgzzaam gedrag van zijn medewerkers. Tijdens dat gesprek met die man voelde ze zich zelf behandeld als een klein kind. Dit delen met hem opende zijn ogen al een heel eind. Dat is de kracht van te tonen hoe je dingen hier en nu beleeft, van je eigen observaties, gedachten en gevoelens te delen met cliënten, collega's, medewerkers. Interventies van de begeleiders die dit ondersteunen zijn hier van belang: 'Hoe toont zich wat je zegt hier en nu?', de derdeordevraag van Socrates. Zo wordt open onderzoek mogelijk vanuit de directe, gedeelde ervaring. Wat er dan gebeurt, noemen we 'spiegeling'.

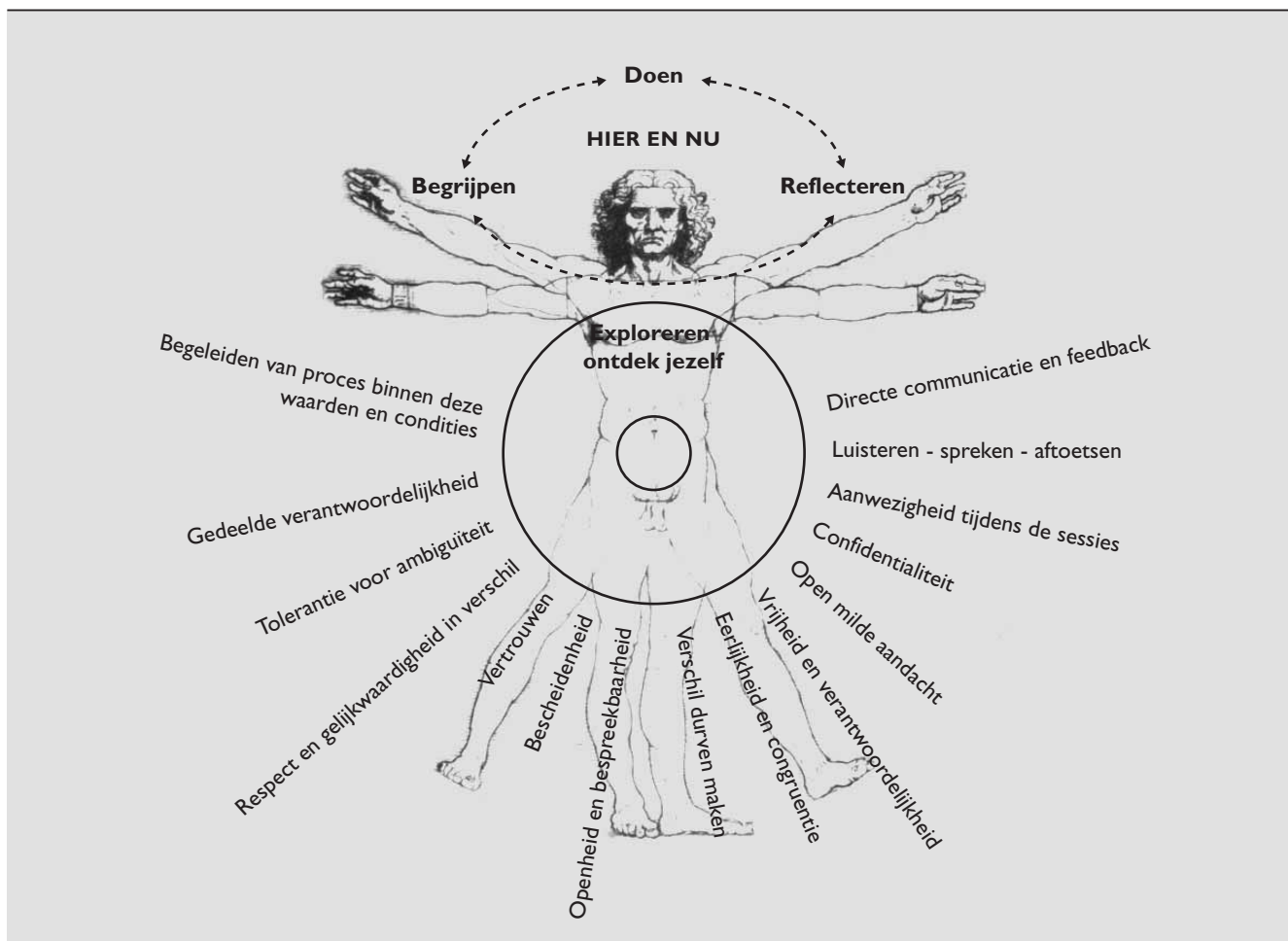
Wat er op elk moment gebeurt, kan worden gespiegeld door mededeelnemers in de groep. Ze koppelen dan waarnemingen, gevoelens, gedachten en behoeften terug. Enthousiasme en ontgoocheling, kwaliteiten en tekorten, sympathie en irritatie, potentieel en beperkingen, talenten en dromen, kansen en valkuilen. Andere deelnemers zijn leermeesters in de mate waarin we gevoelig zijn voor hoe ze op ons reageren. Sommigen ondersteunen en inspireren je. Anderen confronteren je en dagen je uit.

Ook de groep zelf fungeert als spiegel. Deelnemers geven op elk mogelijk moment, en vooral bij aanvang of bij afscheid van een ontmoeting, aan hoe ze zelf de verbinding met de groep ervaren en wat dat aanvoelen zegt over hoe zijzelf op dat moment zijn en wat de leergroep is. Op dit zich boven, onder, buiten, tegenover de groep voelen staan, zit leerspanning die zowel de deelnemer als de groep ten goede kan komen door samen te onderzoeken wat de betekenis ervan is. Lidmaatschap kan alleen duurzaam zijn als de groep zich verbindt met datgene wat we bij onszelf als lid van de groep ernstig nemen en niet willen opgeven. In open aandacht zijn groepen daarom heel krachtige spiegels: ze tonen ons heel duidelijk wie we zijn en waarvoor we staan.

Het beeld van het Vitruvius-kompas (zie figuur 1) toont hoe centraal de leergroep staat, en via welke principes en uitgangspunten deelnemers en begeleiders de kwaliteit van de onderlinge relatie continu weer vormgeven (sterk geïnspireerd naar Corthouts & Vermeylen, 2003). Basiswaarden die de groep ontwikkelt gedurende de eerste vier dagen en daar-

Spiegelen

Op een mooie lentedag zat er een man in een café. Hij keek naar buiten en zag een jonge boom die in zijn vorm mooi paste in die van het raam waardoor hij keek. Het was een gewaarwording van schoonheid. Alsof het raam dat prachtige boompje omlijstte. Niemand anders in de hele wereld zag op dat moment die boom zoals hij hem zag. De boom 'in' het raam kun je niet loskoppelen van de fysieke positie en mentale alertheid van de waarnemer. Tegelijk is noch hijzelf, noch het raam, noch de boom veroorzaker van de gewaarwording. Noch het subject, noch het object is bepalend voor kwaliteit. Het is het geheel, de relatie, het zit ergens tussenin. De boom zoals die werd gezien, spiegelde wat de waarnemer op dat moment en op die plaats was. En zo spiegelt op elk moment het leven wat we dan zijn: leven, dat relatie is. Het leven spiegelt ons en wij hebben de keuze om tegenwoordig te zijn in die spiegeling.



Figuur 1: Het Vitruvius-kompas

na zijn authenticiteit, menselijkheid, eerlijkheid, respect, vrijheid, vertrouwen.

ONTMOETEN EN RELATIONELE AUTHENTICITEIT

Een kwalitatieve relatie betekent elkaar ontmoeten. Echt ontmoeten is niet zo vanzelfsprekend. Als mensen leven we elk in andere werelden, gecreëerd door eigen vormen van bewustzijn. We menen dat er buiten die wereld weinig van waarde te rapen valt. En al gauw is alles wat er gezegd kan worden binnen diezelfde bewustzijnsvorm al een oneindig aantal keren gezegd. We stellen onze eigen uitgangspunten telkens weer vast, bewijzen ons eigen gelijk en organiseren de

wereld rondom ons zodanig dat dit ook zo zal blijken.

De hierboven besproken elementen van het minimale kader nodigen uit om dit isolement te breken. Het samen-zijn, vier dagen lang, van mensen die de verschillen tussen hen aandacht willen geven, doet ons de barsten zien in onze eigen wereld, de scheuren in het decor. En als we daardoor kijken, merken we dat er nog iets anders is daarbuiten. 'There is a crack in everything, that's how the light gets in', zingt Leonard Cohen. De eens gestolde vorm die we in de loop van ons leven hebben aangenomen, kan zo weer vloeibaar worden, waaruit ontmoeting en verbinding met de ander kan ontstaan.

Om deze ontmoeting mogelijk te maken is authenticiteit belangrijk. Als we niet authentiek overkomen, maar eerder 'gemaakt' of 'fake', voelen anderen zich 'pizzled', schrijft Goleman (2006): ze zijn 'puzzled' en voelen zich tegelijk 'pissed-off'. Onze onechtheid keert zich daarom vroeg of laat tegen ons. Aan de andere kant hebben we ook de ervaring dat reactieve 'acting-out' van wat er in ons omgaat, de (werk)relatie kan schaden. Als we eens onverbloemd 'ons gedacht' zeggen wat de anderen daar ook van mogen vinden, als we eindeloos oreren en andere aanwezig al lang niet meer luisteren, als we met slaande deuren het vergaderlokaal verlaten, als we ons afreageren op anderen, enz. Vandaar dat het huidige discours in de leiderschapsliteratuur (Goffee & Jones, 2005; George et al., 2007) authenticiteit voorstelt als selectief. Het is daarbij een kwestie van jezelf terugvinden – wat denk en voel ik echt? – om dat daarna te tonen op een manier die aangepast is aan de situatie: 'conform, but just enough'. Dat is de kunst van jezelf strategisch als instrument aanwenden.

Deze tussenpositie tussen ongebreidelde zelfexpressie en strategische aanpassing lijkt redelijk. En die rationaliteit is volgens ons nu net het probleem. De interactie met anderen blijft daarin een zelfgecentreerd karakter hebben: we dienen onze doelstellingen, onze agenda, ons succes, onze carrière. Authentiek reageren wordt zelfbewust herleid tot het schema 'wel zoals ik/niet zoals ik. De andere is vriend of vijand, sympathiek of irritant, hoort erbij of staat erbuiten, is gediensig of dwarsliggend. Zo blijft de andere herleid tot eigen doelen, verwachtingen, angsten.

De derde weg die wij daarentegen voorstellen is die van 'authentieke ontmoeting' of 'relationele authenticiteit'. We zijn dan authentiek, transparant op een manier die helpend is voor cliënt, collega en medewerker. Eerder dan wij zelf, staat de ander in de authentieke ontmoeting centraal. Zo staan we echt in relatie met de echte wereld. De ander verschijnt daarin als 'echt ander' en 'zuiver'. Wijzelf als leeg, zonder projecties, transparant tot op de bodem en in vertrouwen aan het moment van nu. Zo kan er mededogen ontstaan als een gevoel voor iets anders. Wanneer de andere echt 'ander' is, is er mededogen, en dan is er geen zelfbewust vastgrijpen en recupereren van andermans lijden tot

(zelf)medelijden: 'Ik vind het zo heel erg.' Maar de vraag is: 'Do you care? Do you actually care?' Als de andere en wat hij zegt en doet, een object blijft van zich aantrekken, afstoten of vastklampen (Hannes, 2009), dan is het antwoord hierop: 'Nee'. De authentieke ontmoeting is daarentegen een proces van open, milde aandacht zonder onszelf daarin centraal te plaatsen. Het is een aandacht voor de andere als 'ander'. Dit is een fundamentele keuze die we kunnen maken, een bewustzijn van waaruit we contact maken met wat de filosoof en mysticus Martin Buber volgens ons bedoelt als hij schrijft: 'In den beginnen was er de relatie' (1958, p. 1).

Verwarring, discomfort, met nog meer vraagtekens komen te zitten, kan iets in beweging brengen op termijn.

Om die beweging van zelfbewustzijn naar anderbewustzijn te ondersteunen in het groepsleerproces van Vitruvius, stappen deelnemers in een mindfulness-programma. Hierin leren ze om gewaar te zijn wat er gebeurt in hun lichaam en geest. Het eigen zelf wordt vanuit een soort getuigenpositie gezien als 'ander'. Zo kunnen we onszelf als gewoon een deel van het geheel zien, waardoor we ons ook vrijer voelen in de manier waarop we interveniëren en daarin helpend kunnen zijn. In dit anderbewustzijn gaan staan, houdt ook de bereidheid in om uit ons schijncomfort en onze schijnzekerheid te stappen. Als deelnemers de opmerking maken dat 'het toch positief moet blijven', onderzoeken we samen op welke manier we wie daarmee helpen. Gaat het om zelfbescherming van degene die het voorstelt? Komt 'positief blijven' het leerproces in de groep ten goede? Daarbij is het ook van belang te onderzoeken op welke termijn interventies helpend kunnen zijn: iemand een illusie niet ontnemen kan hem nu geruststellen, maar later opnieuw in de problemen brengen. Verwarring, discomfort, met nog meer vraagtekens komen te zitten, kan iets in beweging brengen op termijn. We weten het niet zeker, maar we kunnen er wel op leren vertrouwen.

Voor ons als begeleiders betekent in het anderbewustzijn gaan staan dat we proberen om helpend, alert en responsief te blijven in het proces. Nadat de zelfsturende leergroep zich heeft gevormd is het enigszins verleidelijk om ons daarin comfortabel te nestelen. Maar het appel toont zich nooit in de herhaling, wel als respons (antwoord) op de concrete situatie, elke keer opnieuw. Ook bestaat er in dat nestelen de tendens dat er zich een moraal installeert, dat de moraalridders de lievelingen van de begeleiders worden en dat de sceptici stevast te horen krijgen dat ze best zichzelf meer in vraag

'Ik stel bij mezelf vast dat ik minder de vraag stel hoe mijn team mij kan verder helpen, en meer hoe ik mijn team kan dienen.'

stellen. Responsief blijven houdt hier in dat ook het gedrag en de houding van bijvoorbeeld de begeleiders voorwerp van gezamenlijk onderzoek kan zijn. Onszelf zelfgenoegzaam op de borst kloppen wordt dan getransformeerd in een mooie les in nederigheid.

VERSCHIL MAKEN

Hoewel niet in die woorden, vragen deelnemers zich af wie de leergroep dient. Aanvankelijk antwoorden ze op die vraag: 'mij'. De leergroep is dienaar en dat 'mij' plukt daar al dan niet voldoende vruchten van. Zelfbewust stellen deelnemers zich dus de vraag: 'What's in it for me?' Verderop in het leertraject confronteren ze zichzelf met hun eigen verantwoordelijkheid. Volwassen worden in een leergroep betekent deelnemen door jouw deel te geven, opnieuw en opnieuw in te brengen. Zo getuigde een deelnemster na afloop van het programma: 'Ik stel bij mezelf vast dat ik minder de vraag stel hoe mijn team mij kan verder helpen, en meer hoe ik mijn team kan dienen.' De volvoering, de vreugde ontstaat nu meer uit het verschil dat ze maakt in haar directe werkomgeving en hoe ze daarin aanwezig kan zijn voor anderen.

Leiderschap kun je zien als het vermogen om iets teweeg te brengen (McClelland, 1995), het verschil te maken. Dat is ook wat telt in diepgaande ontwikkeling: niet een veranderd idee over jezelf, maar wel de manier waarop je met de ander omgaat tot op het punt dat je de ander als echt ziet. In Vitruvius is er voortdurend ruimte voor open onderzoek naar wat we teweegbrengen met onze daden. Het is het ontwikkelen van een gevoeligheid voor hoe onze betrokkenheid en onze daden een verschil maken. Daarin zit ook de paradox van ontwikkeling. Het gebeurt niet als we onszelf proberen te ontwikkelen, maar juist door te stoppen om alles te zien als verlengstukken van onszelf en vervolgens de echte wereld te zien en te ontmoeten. Ontwikkeling is dan bijna een nevenverschijnsel in het dienen van het grotere geheel. 'Oei ik groei', ik ontdek de groei bij mezelf terwijl ik er eigenlijk niet bewust in mezelf naar op zoek was. Ik ontdek de groei doordat ik opga in de ontmoeting met en het gewaarzijn van de andere bij wat ik teweegbreng.

In de gelijknamige film krijgt Forrest Gump van zijn moeder te horen: 'Stupid is, what stupid does.' 'Wees de verandering die je wil zien' (Ghandi) zien we sterk als: doe de verandering. Door te fel de nadruk te leggen op onze eigen verlichting of verlossing riskeren we in 'self-contained individualism' (Hosking & Gergen, 2006) of 'enlightened self-interest' (Brazier, 2001) terecht te komen. Het is goed dat we zelfbewuster en sterker worden, maar uiteindelijk gaat het niet om onszelf. Het gaat om 'er zijn' opgevat als 'ertoe doen'. Vitruvius biedt die open ruimte om telkens weer open te onderzoeken wat heilzaam is, wat goed is en wat niet. Ethiek ontstaat hier niet uit gemoraliseer of gefilosofeer. Ethiek ontstaat in het open onderzoek, waar mensen invoelen en kunnen, willen en durven aftoetsen wat ze bij elkaar teweegbrengen. 'Hoe helpt wat je denkt, zegt, doet?' en 'Wie help ik met wat ik denk, zeg en doe?'

OMGAAN MET WEERSTAND

Volwassen worden gaat samen met weerstand. Daarom vormt omgaan met weerstand de rode draad van het Vitruvius-programma. Deelnemers en begeleiders willen in zekere zin helemaal niet volwassen worden. Weerstand helpt dan om waar

je mee in zit buiten je te houden, alsof je er geen deel van uitmaakt. We zitten dan in een oordeel, bij voorkeur met een cynische ondertoon. En helpt dat oordeel of dat cynisme? Hoe werkt het door naar jezelf en naar anderen in de groep? In de leergroep willen we deelnemers uitnodigen om het vreemde van de groep, het vreemde van mededeelnemers en begeleiders binnen te laten en niet buiten te sluiten. Binnenlaten in je hoofd en in je hart. Dan valt weerstand weg en kan het verschil er gewoon zijn, het eigene naast het vreemde. Het verschil komt dan tussen mensen te liggen.

*Échte autonomie gaat hand in hand
met échte ontmoeting met de échte wereld.
Verbinden vanuit hart en geest.*

Als begeleider delen we onze eigen weerstand, ons eigen cynisme dat van het leerprogramma een 'geitenwollensokkenbedoening' maakt, of ons cynisme over de bereidheid van sommige deelnemers om te veranderen. We doen niet cynisch, maar we doen er wel iets mee. We peilen ook actief naar niet geuite weerstand. Zo nodigen we uit om verbinding te maken. Weerstand is het kind dat 'nee' zegt om kind te kunnen blijven. We laten ons gelden als individu, mogelijk onder het mom van vrije meningsuiting. Het oordeel is al gemaakt, ligt nu vast, wil zich tonen. Hoe helpt dat vastleggen in conclusies? Hoe helpt die geldingsdrang? We merken dat echte autonomie niet hetzelfde is als jezelf gevangene maken van eigen ideeën. 'Ik denk wat ik denk.' Staan op je individualiteit, soms onder het mom van 'mogen mezelf zijn', is een schuilplaats. Échte autonomie gaat hand in hand met échte ontmoeting met de échte wereld. Verbinden vanuit hart en geest.

Als begeleiders gaan we ook om met weerstand van deelnemers, vooral bij aanvang van de startvierdaagse waarin we, zoals hierboven beschreven, geen inhouden of werkvormen aanbieden. Andere momenten zijn wanneer de deelnemers

zes halve dagen mindfulness volgen, of als we aan de slag gaan met interactiedrama. Door die weerstand komt ons zelfbewustzijn als begeleider sterk op de voorgrond te staan. 'Ze zijn niet tevreden... Wat doen we verkeerd? Hoe moeten we dit bijsturen? Dit gaat zich tegen ons keren!' Om dan de beweging te maken naar 'It is not about me', zelf geen dekking zoeken en wel verbinding aangaan door wat er leeft bespreekbaar te maken.

Daarbij gaan we weer samen bezien wat er is, in al zijn veelvuldigheid, in al zijn beweging, in zijn onbepaaldheid en subtiliteit. Zo voelen we beter aan wat het geheel, de groep nodig heeft – op dit moment voor de toekomst. De interventies die daaruit volgen, komen niet zozeer voort uit een afweging of overdenking, en ook niet uit een eigen behoefte om (het) goed te doen. Het wordt een onvoorspelbaar proces van erbij blijven en ertoe doen. Dan kan die interventie 'gebeuren' die het proces kan doen kantelen, die weer rust, hoop, energie brengt. Dat is dienen. 'In het dienen wordt subtiel gecommuniceerd dat het de zoektocht naar heelheid, heling (wholeness) is dat wordt gedeeld door dienaar en gediende' (Greenleaf). Als je dient, dien je het geheel. Dat kun je doen door het discomfort (het lijden) te verlichten. Door inhoud – een ingenieuze suggestie, een scherpzinnige duiding, die oneliner die alles samenvat – aan te bieden, door meer overzicht en structuur aan te bieden, of een nieuwe oefening of een aanpassing van de opdracht. Dat is het kleine dienen dat ons leidt naar de kleine, geborgen refuge van vertrouwdheid. Het grote dienen is het systeem helpen om discomfort (lijden) te dragen. Dat kan door het relationele proces te bespreken. Dat kan door mensen te helpen om tegenwoordig te zijn, om te vertoeven in het veld van open aandacht. Vitruvius bewandelt vooral de weg van het grote dienen in de grote, open refuge van vertrouwen. Het kader lost op in de stroom. Vertrouwdheid transformeert zich in vertrouwen.

GRONDHOUDING VAN DE BEGELEIDER

In onze houding als begeleider vooraf spiegelen we wat we in de leergroep willen tot stand brengen. We willen elk op onze eigen manier 'er zijn' voor de groep en de afzonderlijke deelnemers en 'ertoe doen' voor hen. Dat gebeurt voor alle dui-

delijkheid zeker niet altijd, maar voldoende om de ontwikkeling van deelnemers te ondersteunen. Belangrijk daarbij is het doorvoelen en voor ogen houden van belangrijke aspecten van de grondhouding van de begeleider.

Een eerste aspect van die grondhouding is onbevangenheid. We tonen in onze houding een bereidheid om ons oordeel op te schorten, open te onderzoeken en te ontdekken wat het geval is bij onszelf en bij de deelnemers. We bewaken randvoorwaarden en zien ons daarin niet als 'veroorzaker' van, maar eerder als deelnemer aan het proces. 'Leegte is de plek van overvloed.' Wat zich in dat proces aandient is ambigue, onbepaald, chaotisch.

Interventies kunnen lang zijn, maar ze zijn doorgaans kort. 'Gras groeit niet harder door eraan te trekken.'

Een tweede element is mededogen. We begrijpen deelnemers en onszelf niet altijd, maar we proberen mild te zijn. We zien anderen en onszelf dan als mens, dit wil zeggen: niet volmaakt en 'lijdend'. En dat lijden zit meestal in kleine ongemakken, dat gevoel van onvrede, subtiele fricties, minder hebben en anders willen. Elke interventie van wie ook is een poging, een kans om daar iets mee te doen.

Ten derde is er toewijding. We richten onze intentie op de waarden van het Vitruvius-kompas, laten tegelijk het proces los en wachten geduldig op wat komen zal. We interveniëren 'als het proces dat vraagt'. Dat kan veel zijn, maar het is doorgaans weinig. Interventies kunnen lang zijn, maar ze zijn doorgaans kort. 'Gras groeit niet harder door eraan te trekken.' Dit is de houding van onthecht engagement. En daarbij waarderen we elke stap die deelnemers en de groep als geheel zetten in de richting van zelfsturing en verdieping. Toewijding wil ook zeggen dat we onszelf en de groep uitdagen, uit de comfortzone halen, uitnodigen om het moederkleed van geborgenheid en vertrouwdheid af te leggen.

Een vierde aspect van de grondhouding van 'er zijn/ertoe doen' is aandacht voor wat er werkelijk gebeurt bij anderen en bij henzelf, niet door de filter van wat we wel en niet graag zien gebeuren. Dit vraagt om vertrouwen 'op de stroom der dingen' met al zijn bochten en wendingen, en niet ongeduldig grijpen naar de gewenste bestemming. 'De rivier vindt uiteindelijk haar weg naar de zee.' Dat proces heeft een intrinsieke waarde.

OPENBREKEN VAN DE LEERGROEP, INTEGRATIE VAN DE REFUGE

Aanvankelijk verlaat de deelnemer als 'held' zijn vertrouwde werksituatie om radicaal geconfronteerd te worden met het andere in de leergroep en getransformeerd naar huis terug te keren. De oorspronkelijke plaats van het heldendom is de leergroep. Vervolgens kantelt de situatie zich. De leergroep fungeert meer en meer als een refuge, waar deelnemers kunnen terugkeren, tot zichzelf komen, herbronnen. De plaats van het heldendom situeert zich nu in de dagelijkse realiteit waarin ze voor grote uitdagingen komen te staan naarmate ze de cultuur van de leergroep ernstig nemen en die als geschenk aan de eigen organisatie willen doorgeven. Daarom is het belangrijk dat de deelnemer de refuge herontdekt in het lokale netwerk van mensen die dezelfde waarden willen belichamen (zie Vitruvius-kompas), mogelijk omdat ze lid zijn of waren van andere leergroepen. In plaats van naar de leergroep terug te keren, kunnen anderen fungeren als klankbord, inspiratiebron en steun, ad hoc of in een intervisiegroep. Hoe meer dit netwerk is ingebed in de eigen situatie, hoe groter de kans voor effectieve cultuurverandering en verdere persoonlijke ontwikkeling daarin. De refuge wordt zo geïntegreerd in het dagelijkse leven. We zijn dan minder afhankelijk van een leergroep of een zitkussen om onze levenskunst te beoefenen, om onze weerstand te overwinnen en het ongemakkelijke aan te gaan. Want de ultieme beproeving en bijhorende teleurstelling ligt te wachten in eigen (werk)omgeving: zelf veranderen, zelf relationeel authentiek handelen en anderen daartoe inspireren lukt zo vaak niet. En omgaan met die onmacht is ook een belangrijk element in het leerproces.

UITGELEIDE

Essentieel bij dit hele verhaal is de levende gewaarwording. Erover filosoferen en schrijven is hooguit een versluiering, een afkooksel. Waarom doen we het dan? Het is door in de stroom te stappen dat we ons erin laten transformeren. En gaan we door erover te schrijven weer niet aan de kant zitten? Ja. En tegelijk kunnen teksten ook mensen inspireren om zich dieper in de stroom te wagen. Dat is onze hoop, onze droom.

Er valt zoveel te lezen. En wat voegt deze tekst toe? Valt er wat te rapen? Daar valt makkelijk over te oordelen. Dat geldt niet in het minst ook voor ons als schrijvers. Of het nu 'Eureka!' is of 'Been there, done that'. Wie is die 'ik' in 'oei, ik groei'? Naast 'What's in it for me?' hebben we geprobeerd een andere vraag te stellen: 'Is it really about me?' 'Wat voegt de tekst toe aan mijn inzicht?' wordt dan misschien 'Hoe doe ik ertoe?' Hoe kunnen we het leven ontvangen, doorgeven en daarin een verschil maken? Dat is volgens ons leiderschap. Onze bestemming zit in het 'nu' ingeweven, als potentieel geheel ingevouwen in elk deel (Jaworski, 1999). Elke dag nemen we talloze beslissingen die 'sliding doors' zijn waarin we de keuze hebben tussen de bestending van de actuele werkelijkheid en de realisatie van een potentiële werkelijkheid. In tijden van crisis komt aandacht opnieuw de dingen zelf toe, zegt Peter Sloterdijk. Kijk van je blad op. Wie hoor je?

Sven De Weerd is begeleider van inductieve leerprocessen voornamelijk bij Stichting Lodewijk de Raet en externe procesbegeleider bij Vitruvius.

e-mail: svendeweerd@skynet.be

Dries Elsen is coördinator en procesbegeleider bij het Vitruviusprogramma mensgericht leiderschap.

e-mail: Dries_elsen@hotmail.com

Met dank aan alle deelnemers, medebegeleiders van Vitruvius, mensgericht leiderschap (www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/Leiderschap) en onze mentoren uit het Allegronetwerk (www.allegrosite.be).

LITERATUUR

- Buber, M. (1998/1958). *Ik en Jij. Vuistregels voor modern burgerschap*. Utrecht: Bijleveld.
- Brazier, C. (2003). *Buddhist Psychology*. Londen: Constable Robinson.
- Brazier, D. (2001). *Het nieuwe boeddhisme*. Suggesties voor een andere leefwijze. Rotterdam: Asoka.
- Corthouts, F. & Vermeulen, R. (2003). *Leerzinwekkend. Fundamenten van duurzaam leren bij volwassenen*. Antwerpen: Garant.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, February.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, December.
- Goleman, D. (2006). *Sociale intelligentie. The new science of social relationships*. New York: Bantam Books.
- Greenleaf, R.K. (2002). *The Servant leader Within. A transformative path*. Mahwah (NJ): Paulist Press.
- Hannes, T. (2009). *Zen of het konijn in ons brein*. Gent: Uitgeverij Witsand.
- Herschok, P.D. (1996). *Liberating Intimacy. Enlightenment and Social Virtuosity in Ch'an Buddhism*. New York: State University of New York Press.
- Hosking, D. & Gergen, K. (2006). If you meet social construction along the road... A dialogue with Buddhism. In M. Kwee, K.J. Gergen & F. Koshikawa, *Horizons in Buddhist Psychology*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Jaworski, J. (2007/1998). *Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist: Indigo.
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1995). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, January-February, 126-139.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Thich Nhat Hanh (1994). *La plénitude de l'instant. Vivre en pleine conscience*. Parijs : Marabout.