

Mark Vlasblom is directievoorzitter van ROC Flevoland. In een serie van drie artikelen beschrijft hij hoe hij het werken met Otto Scharmer's Theory U ervaren heeft. In deze editie: stilte.

DOOR MARK VLASBLOM

In mijn vorige artikel schreef ik over het voeren van 'een goed gesprek' en dat zo'n gesprek voeren niet vanzelf gaat. In de hectiek van ons werk en leven zijn we vaak gehaast en onrustig. Omdat er elke dag veel van ons verwacht wordt – vaak meer dan we kunnen waarmaken – is het grote gevaar dat we elke dag te veel proberen te doen. Dat leidt tot een toename van vluchtigheid en onrust. Daardoor ontstaat er ontevredenheid over de dingen die niet goed gaan. Met als risico dat we er nog meer bij gaan doen. Een 'goed gesprek' laat de onrust en hectiek even voor wat het is en helpt bij het inzichtelijk maken van wat er echt speelt. In een goed gesprek neem je tijd en rust om naar het verhaal van je collega of student te luisteren en kun je daardoor niet alleen de informatie tot je nemen, maar ook voelen met welke emotie of intentie zaken zijn gezegd of gedaan. Een goed gesprek is een gesprek waarin er geen sprake is van een oordeel of cynisme. Een gesprek met 'open geest en open hart'. De 'empathische dialoog' is een vorm van een dergelijk gesprek.

### Randvoorwaarden voor een goed gesprek

**Fysieke setting.** Verlaat de vergaderopstelling. In zo'n opstelling zie je vaak alleen elkaars hoofd en loop je het risico dat je in het gesprek ook enkel je hoofd gebruikt. Vorm met elkaar een kring met uitsluitend stoelen zonder lege plekken en zo dat iedereen elkaar helemaal kan zien.

**Ruimte.** Kies een ruimte die groot genoeg is voor de genoemde kring en met voldoende licht frisse lucht. Heb je de mogelijkheid, kies dan voor ruimtes in de natuur of een inspirerende omgeving. Vermijd vergadercentra en conferentiebunkers.

**Oefeningen.** Voer enkele oefeningen uit die als doel hebben rustiger te worden, te ontspannen, je bewust te worden van je lijf enzovoort. Dat kunnen fysieke oefeningen zijn, of vormen van meditatie.

### Precensing

In het werk met collega's is er altijd wel iets wat je met elkaar wilt ondernemen, verbeteren, vernieuwen. Gemakshalve noem ik dat een 'vraagstuk' van jou en je collega's. In het vorige artikel heb ik beschreven hoe een goede verkenningsfase van zo'n vraagstuk eruit kan zien. Tijdens zo'n verkenning

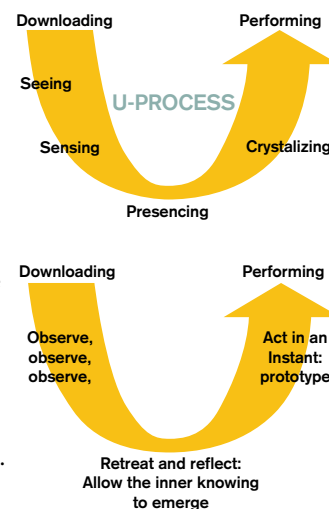
# Stil

komt van alles langs; ergernissen, kansen en uitdagingen. Daarbij is het goed om te beseffen of je zelf ook onderdeel bent van het vraagstuk en wellicht van het voorliggende probleem. Ben je geen onderdeel van het probleem, dan ben je ook geen onderdeel van de oplossing en is het vraagstuk niet jouw vraagstuk.

Het belanden onderin de U, het bereiken van de fase van precensing is maar beperkt te regisseren. In deze fase is de vraag welke verandering je zelf moet doormaken om een bijdrage aan de oplossing te leveren. Dat kun je heel analytisch en rationeel benaderen. In mijn optiek is het in deze fase juist van belang een stap dieper te gaan en de echte confrontatie met jezelf aan te gaan tot je het gevoel hebt daadwerkelijk het 'willen veranderen' te *voelen*. Wil je bijdragen omdat dat de uitkomst van de som is, of wil je ook écht? Het is in deze fase van belang te voelen welke verandering jij zelf moet doormaken om een bijdrage te leveren aan de oplossing. In termen van Scharmer heet deze fase precensing, je bent helemaal 'present'. Al je zintuigen zijn ontwaakt en je krijgt langzaam gevoel bij de richting van de oplossing en wat dat voor jou betekent. Het bereiken van deze fase van precensing is geen kunstje en is zeer beperkt te regisseren. Er is wel een flink aantal factoren die je kunt beïnvloeden, die ondersteunend werken.

Kies een *rustige omgeving*, bijvoorbeeld eentje waarbij je ook in contact met de natuur kan zijn. Creëer een sfeer waarin mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen. In de fase van sensing en het voeren van de empathische dialoog is dat al cruciaal, en dat is het zeker bij precensing.

Benut van de '*kracht van de stilte*'. Dat is niet eenvoudig. Wij zijn geconditioneerd in het praten en debatteren met elkaar. Maar de drukte van gesprekken kan een soort schild





*De stilte is ook een krachtig instrument om de confrontatie met jezelf aan te gaan*

zijn, al die gespreksvaardigheid die wij zo goed beheersen kan een masker zijn. Als een gesprek even stil valt voelen we dat al snel als ongemakkelijk. Maar stilte is misschien wel het mooiste instrument. Dat kan al heel klein beginnen; in een groepsgesprek wordt het stil. Het laten bestaan van die stilte – al is het maar tien seconden – geeft altijd een ervaring in de groep. De eerste keren dat je dit laat gebeuren voelen misschien voor jezelf ook als ongemakkelijk. Als je in staat bent op dat moment waar te nemen wat er in de groep gebeurt kun je het ongemak vaak zien en voelen. De fase daarna is vaak een fase waarin er in de groep ruimte ontstaat om te reflecteren. En hoe langer de stilte is, hoe mooier die ervaring. Een combinatie van dialoog en stilte is relatief eenvoudig te organiseren en begint met het maken van afspraken over luisteren en spreken. Een vertraagde dialoog waarin bewust gebruik gemaakt wordt van de stilte tussen het spreken in levert meestal veel meer uitkomsten en tevredenheid op dan een debat waar de vonken vanaf vliegen. De stilte is ook een krachtig instrument om de confrontatie met jezelf aan te gaan.

We gaan weer terug naar 'het vraagstuk'. In een goede dialoog met je gesprekspartners heb je het vraagstuk verkend. Je hebt gevoel gekregen bij de knelpunten of uitdagingen. Je begint ook een beetje een beeld te krijgen bij wat jouw rol zou kunnen zijn bij het oplossen of realiseren daarvan. Als je zelf onderdeel bent van het vraagstuk betekent dat altijd dat je zelf iets moet veranderen om tot de oplossing te komen.

Scharmer benoemt dit ook wel in twee vragen die je jezelf stelt: '(..) Wie ben ik en wat heb ik nu te doen?' De uitdaging bij die vragen is op zoek te gaan naar het hoogste potentieel dat in jezelf zit. Dat maakt deze twee vragen heel wezenlijk.

### **Voice of Fear**

Een vorm om met die vragen aan de slag te gaan is bijvoorbeeld een individuele wandeling in stilte waarin je voldoende tijd neemt. Je zult ervaren dat zich een stemmetje in je hoofd aandient, eentje die bang maakt: the Voice of Fear. Anders dan bij het vormen van een oordeel of cynisme is het van belang deze stem niet te negeren. De stem is jouw confrontatie met je eigen verandering. Angsten moet je niet negeren, maar overwinnen. De meest indringende momenten die ik mee heb gemaakt waren de momenten waarin we na een 'stilteopdracht' in de groep in dialoog gingen. Dit is niet altijd te regisseren en levert niet altijd iets op. Maar als de omgeving veilig is en het proces zorgvuldig is doorlopen kan het zo maar zijn dat iemand uit de groep zijn Voice of Fear met de groep deelt. In veel gevallen is iedereen in de groep geraakt door wat iemand voelt en door het feit dat hij dit deelt. Het leidt niet zelden tot meer verbinding en tot beelden van wat er echt anders moet. Daarmee ontstaat er een basis voor het vervolg.

### **Tenslotte**

In de laatste bijdrage ga ik in op de rechterkant van de U. Hoe ziet de weg omhoog eruit en wat betekent dat? ●

**Mark Vlasblom is voorzitter directie ROC Flevoland.**