

RENÉ MEIJER

OMGAAN MET ONGEMAK IN COACHING EN TRAINING

*Als het niet loopt
zoals je hoopt:
een wenkend
perspectief*



Boom

RENÉ MEIJER

OMGAAN MET ONGEMAK IN COACHING EN TRAINING

*Als het niet loopt
zoals je hoopt:
een wenkend
perspectief*



Boom

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Proloog | 15 |
| Aanleiding voor dit boek | 17 |
| Focus op werksituaties | 18 |
| Kern van dit boek | 19 |
| Opbouw van dit boek | 22 |
| Voor wie? | 22 |
| Tot slot | 23 |
| 1 Inleiding | 25 |
| 1.1 Van oud naar nieuw | 25 |
| 1.2 De aard van menselijk samenleven | 26 |
| 1.3 Niemand die het weet | 27 |
| 1.4 Houding belangrijker dan inhoud | 28 |
| 1.5 De behandelde stromingen | 29 |
| 1.6 Ego | 30 |
| 2 De aard van oplossingen | 31 |
| 2.1 Het risico van één oorzaak | 32 |
| 2.2 Het risico van absolutisme | 32 |
| 2.3 De relativering van methoden en modellen | 33 |
| 3 Boeddhisme: ongemak is onontkoombaar | 37 |
| 3.1 De visie op ongemak | 37 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2 | Hoe we doorgaans reageren op <i>dukkha</i> | 43 |
| 3.3 | De middenweg van het boeddhisme | 45 |
| 3.4 | De middenpositie is niet hetzelfde als de middenweg | 46 |
| 3.5 | Betekenis voor de cliënt | 47 |
| 3.6 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 48 |
| 4 | Taoïsme: zoeken naar open ruimte | 51 |
| 4.1 | De visie op ongemak | 52 |
| 4.2 | De middenpositie vanuit het taoïsme | 55 |
| 4.3 | Betekenis voor de cliënt | 63 |
| 4.4 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 64 |
| 5 | De achtergrond van ongemak | 67 |
| 5.1 | De werkelijkheid is inherent onbevredigend | 67 |
| 5.2 | De werkelijkheid is inherent polair | 69 |
| 5.3 | De werkelijkheid is inherent paradoxaal | 70 |
| 6 | Psychoanalyse: lust en onlust | 75 |
| 6.1 | De visie op ongemak | 76 |
| 6.2 | De middenpositie vanuit de psychoanalyse | 79 |
| 6.3 | Betekenis voor de cliënt | 80 |
| 6.4 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 81 |
| 7 | Voice Dialogue: welke Ik is aan het woord? | 85 |
| 7.1 | De visie op ongemak | 85 |
| 7.2 | De middenpositie vanuit Voice Dialogue | 88 |
| 7.3 | Betekenis voor de cliënt | 90 |
| 7.4 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 90 |
| 8 | Theory U: vertrouwen op de toekomst die zich wil ontvouwen | 93 |
| 8.1 | De visie op ongemak | 93 |
| 8.2 | De middenpositie vanuit Theory U | 98 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.3 | Betekenis voor de cliënt, het team en de organisatie | 99 |
| 8.4 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 100 |
| 9 | Mentaliseren: zelfreflectie en inlevingsvermogen | 103 |
| 9.1 | De visie op ongemak | 103 |
| 9.2 | De middenpositie vanuit mentaliseren | 110 |
| 9.3 | Betekenis voor de cliënt | 111 |
| 9.4 | Betekenis voor de begeleider en de interventies | 111 |
| 10 | Kenmerken van de middenpositie | 115 |
| 10.1 | Het midden als positie | 115 |
| 10.2 | Het midden als proces | 116 |
| 10.3 | De middenpositie als innerlijke houding | 117 |
| 10.4 | De middenpositie in acht kenmerken | 118 |
| 11 | Werken vanuit de middenpositie: casuïstiek | 123 |
| 11.1 | Verwelkom het niet-weten | 123 |
| 11.2 | Geef jezelf toestemming om aan te modderen | 124 |
| 11.3 | Benoem het ongemak dat je voelt | 126 |
| 11.4 | Aanvaard en overstijg de paradoxen | 126 |
| 11.5 | Neem je eigen aandeel | 130 |
| 11.6 | Breng je eigen gevoelens in | 132 |
| 12 | Reageren vanuit de middenpositie: de cases uit de proloog | 139 |
| 12.1 | De onverwachte cliënt | 139 |
| 12.2 | Het weggelopen teamlid | 140 |
| 12.3 | De afwezige directeur | 141 |
| 13 | Als alles loopt zoals je hoopt: omgaan met gemak | 145 |
| 13.1 | Nogmaals: de werkelijkheid is polair | 145 |
| 13.2 | Het ervaren van gemak | 146 |
| 13.3 | Het gemak voldoet niet | 146 |

| | |
|---|------------|
| 13.4 Het gemak zal wel verdwijnen | 148 |
| 13.5 Omgaan met gemak vanuit de middenpositie | 148 |
| Tot slot | 149 |
| Dankwoord | 151 |
| Over de auteur | 153 |
| Literatuur | 155 |

Proloog

Dit boek is een zoektocht naar het omgaan met ongemak in individuele coaching, teambegeleiding en organisatieadvies. Het gaat over situaties waarin het niet loopt zoals je hoopt als coach, trainer, adviseur of begeleider. Drie voorbeelden van dat soort situaties.

DE ONVERWACHTE CLIËNT

Ik coach individuele cliënten bij vraagstukken rondom hun eigen functioneren en de samenwerking op het werk. Die ochtend heb ik om 9.30 uur een derde gesprek met Gerard. Ter voorbereiding heb ik mijn verslag van het intakegesprek en zijn rapportage van de tweede sessie doorgelezen. Ik houd ervan goed beslagen ten ijs te komen. Ik zit klaar als hij mijn coachruimte binnenkomt. Maar wacht even ... dat is Gerard niet. Dit is Thomas. Ik groet hem, behoorlijk in verwarring. 'Wil je koffie of thee, Thomas?', vraag ik hem. 'Koffie graag', zegt hij. Ik spoed mij naar de keuken om koffie te halen, maar nog meer naar mijn archiefkast om het dossier van Thomas op te halen. Nu zo direct vooral niet laten merken dat ik Gerard verwacht had in plaats van hem ... of toch wel?

HET WEGGELOPEN TEAMLID

In een teamcoaching die ik begeleid, geef ik een opdracht aan de teamleden om wat te gaan doen in subgroepen. We hebben besproken hoe we de

subgroepen gaan indelen. Een teamlid staat op en zegt geagiteerd: 'Als we dit zo gaan doen, dan haak ik af.' Terwijl hij aanstalten maakt om de zaal uit te gaan, zoek ik naar een reactie. Wat is nu handig om te zeggen? Doch hij verlaat al direct de zaal, deelnemers en mijzelf in verbijstering achterlatend.

DE AFWEZIGE DIRECTEUR

Ik word uitgenodigd voor een intakegesprek bij een organisatie om te praten over een teamcoaching voor het MT, want daar lopen de samenwerking en de communicatie niet lekker. Aanwezig zullen zijn van het MT: de directeur, twee managers en het hoofd HRM. Als ik aankom, wordt bij binnenkomst gezegd: 'De directeur kan er helaas niet bij zijn, zij moest dringend naar een overleg.'

Ik denk: Oké, meegaan met de beweging, ik ben benieuwd.

Tijdens het intakegesprek komt naar voren dat er in het MT slecht naar elkaar geluisterd wordt en dat sommigen zo dominant zijn dat anderen dichtklappen. Met name de directeur maakt foute grappen en kan iemand met één opmerking afserven. Haar manier van voorzitten vergroot de onveiligheid. Niemand durft er iets van te zeggen.

Ik begin mij ongemakkelijk te voelen, want nu zit ik met een dilemma. Fijn dat het op tafel komt, maar wat moet ik met deze informatie? Had-den ze dit ook tegen mij gezegd als de directeur erbij was geweest? De teamcoaching zal toch ook moeten gaan over haar manier van optreden.

Ongemak komt buiten werksituaties ook voor in het dagelijks leven, maar dat behandel ik niet in dit boek. Toch kun je de inzichten wellicht eveneens toepassen in dagelijkse situaties van ongemak. Als cliënt in coaching of als deelnemer aan een training maak je ook ongemak mee. De inzichten in dit boek kunnen ook van toepassing zijn voor cliënten in coaching en deelnemers aan een training of teamcoaching.

Aanleiding voor dit boek

Ik begon dit boek te schrijven tijdens de covid-pandemie in 2020. Wereldwijd werden we allemaal verrast door deze plaag, die een enorme impact had (en voor sommigen nog steeds heeft) op onze gezondheid, maar ook op sociaal, economisch, financieel en politiek gebied. We werden eveneens mentaal diep geraakt door alle gevolgen van dit virus. Naast de ziekte zelf, met dramatische gevolgen als het overlijden van dierbaren, deden de sociale gevolgen als afstand houden, mondkapjes dragen, sociaal isolement en de lockdowns ons dagelijks leven op zijn grondvesten schudden. Zelf ben ik in die beginperiode niet getroffen door het virus. Maar ik kon net als iedereen mijn werk niet meer doen zoals voorheen en mijn vrienden en familie niet meer ontmoeten. Ik heb in die tijd veel in mijn eentje gewandeld en me afgevraagd hoe we eigenlijk reageren als de dingen niet lopen zoals we hopen of gepland hadden. Ik werd zelf heen en weer geslingerd tussen ongeloof (dat dit anno 2020 gebeurt), berusting (dat was te voorspellen met de globalisering), moedeloosheid (hoe lang gaat dit nog duren?) en aanpassing (wandelen en gaan schrijven). Ik vroeg me af hoe ikzelf omga met ongemak in mijn leven. Ik noemde het 'ongemak', want zo ernstig waren de gevolgen voor mij persoonlijk niet. En als ik het vergeleek met hoe mensen in andere landen dagelijks moeten strijden tegen armoede, uitbuiting, ziektes en uitzichtloosheid, dan was dit nog te overzien.

Het woord 'ongemak' is bij grote ingrijpende levenssituaties dan ook niet goed gekozen. De gevolgen van diverse crises, zoals de covid-pandemie maar bijvoorbeeld ook de klimaatcrisis, zorgen voor meer dan ongemak. Grote overstromingen of juist extreme droogte leveren voor de bewoners van deze gebieden levensbedreigende situaties op. Hun dagelijks leven en de resultaten van hun werk staan op het spel. Woorden als moedeloosheid, wanhoop, uitzichtloosheid zijn dan waarschijnlijk meer van toepassing. Ook de kindertoeslagenaffaire, de gevolgen van de aardbevingen in

Groningen, de stikstofproblematiek, maar ook het ingrijpende verlies van een dierbare, leveren iets anders dan 'ongemak' op. In dit boek beperk ik me tot ongemak dat je als begeleider kunt ervaren bij individuele coaching, teamcoaching, trainingen en organisatieadviestrajecten. Opeens glijd je uit over een onverwachte en ongeplande bananenschil en wat dan?

Mijn fascinatie voor het thema 'Als het niet loopt zoals je hoopt' werd versterkt door allerlei reacties op de pandemie en de maatregelen van de overheid. De felle reacties op de lockdowns, de protesten en demonstraties, culminerend in bizarre complottheorieën, gaven mij veel te denken. Wat gebeurt er met ons als de verwachtingen die we hebben van ons leven doorkruist worden door onaangename gebeurtenissen? Hoe reageren we als onze plannen voor de toekomst omvergeworpen worden? Hoe gaan we om met het ongemak dat opkomt als we geen regie meer hebben over een deel van ons leven? Ik zou het arrogant vinden als ik zou pretenderen met dit boek een pasklaar antwoord te geven over hoe om te gaan met dergelijke ingrijpende gebeurtenissen. Maar ik hoop dat enkele overwegingen uit dit boek toch ook van nut kunnen zijn bij dit soort situaties.

Focus op werksituaties

Mijn focus in dit boek ligt op werksituaties en niet op grote maatschappelijke gebeurtenissen. Hoe reageer ik als ik tegenslag ervaar in mijn werk? Wat doe ik als mijn interventies als coach of trainer niet het gewenste effect hebben? Hoe verhoud ik mij tot onverwachte reacties van deelnemers aan een teamcoaching? Wat doe ik als mijn zorgvuldig voorbereide draaiboek voor een training al bij de start onbruikbaar is, omdat mensen te laat komen en er bij aanvang al onverwachte conflicten in de groep op tafel komen? Wat doet het met me als ik kritiek krijg op mijn aanpak? Kortom, hoe ga ik om met ongemak?

Ik vroeg me af wat filosofische en psychologische stromingen hierover te zeggen hebben. Ik begon mijn kennis van diverse stromingen opnieuw te bekijken met de focus op het thema ongemak. Ik ontdekte dat er verschillen waren in hoe elke stroming ongemak definieert. Maar ook dat er verrassende overeenkomsten zijn in hoe deze stromingen denken over het omgaan met ongemak.

Kern van dit boek

Er is een groot aantal boeken op de markt over methoden, modellen en vaardigheden voor begeleiding, training, coaching, advisering, leidinggeven en management. Zij bieden waardevolle kennis en inzichten voor individuele begeleiding, teamcoaching en organisatieontwikkeling.

Dit boek gaat over wat aan begeleiding ten grondslag ligt, namelijk de *innerlijke houding* van de begeleider, trainer, coach, adviseur of manager vanwaaruit hij intervineert. Al deze professionals, vanaf nu kortweg begeleider of interventiekundige genoemd, interveniëren bij individuen, teams en complexe organisatievraagstukken.

De kern van dit boek gaat niet in op de methode om effectief te interveniëren, maar op de houding vanwaaruit jij als begeleider kiest voor een bepaald type interventie.

De houding van de begeleider

Het gaat om ongemak, veroorzaakt door onverwachte en ongewenste situaties die optreden in je werk als interventiekundige. Zoals in de eerdergenoemde voorbeelden kan het gaan over een individueel coachgesprek, de begeleiding van een team of de aanpak van een organisatieontwikkelingstraject. Je geplande interventies pakken heel anders uit of worden doorkruist door onverwachte reacties van de ander of anderen.

De innerlijke houding van jou als begeleider heeft dan betrekking op welk deel van jouw persoonlijkheid sturing geeft aan je interventies. Het omvat jouw referentiekader, maar ook vanuit welk bewustzijn je intervenueert en met welk doel. Met 'houding' bedoel ik niet alleen een rationele positie. Het gaat om afwegingen (rationeel), maar zeker ook om voelen (emotioneel) en de manier waarop je zaken inschat en benadert (energetisch).

Ik leg een managementmodel uit in een opleiding voor bedrijfstrainers. Bernadette stelt veel vragen en maakt steeds kritischere opmerkingen. Werkt dit model wel in de praktijk? Is dit niet gewoon hetzelfde als model X, dus oude wijn in nieuwe zakken? Zij werkt met hoogopgeleide technici en die zullen nooit zo persoonlijk worden in een training.

Ik luister naar haar opmerkingen en probeer te achterhalen waar haar zorgen zitten. Ik doe mijn best om mijn groeiende irritatie over haar vasthoudendheid niet te laten merken en niet in de verdediging te schieten. Ik probeer de waarde van haar interventies te honoreren. En merk dat door haar vragen het model duidelijker wordt, niet alleen voor haar, maar voor de hele groep.

Na afloop komt een andere deelnemer in de lunchpauze op me af. Ze had met stijgende verbazing en bewondering naar mij gekeken, hoe rustig en adequaat ik op Bernadette inging. En hoe het kon dat ik me niet aangevallen voelde en me niet ging verdedigen! Dat zou zij nooit kunnen.

Ik help haar uit de droom. Ik voelde me wel degelijk aangevallen en ik was geïrriteerd. Maar wat mij hielp, was om te reageren vanuit een andere houding, die ik in dit boek verder zal uitwerken.

De middenpositie als innerlijke houding

De houding die we innemen tegenover onverwachte en ongewenste gebeurtenissen, is bepalend voor hoe we omgaan met het ongemak dat die gebeurtenissen oproepen. Dit vraagt van ons enerzijds dat we reflecteren op onze houding. Want als we niet reflecteren op hoe we omgaan met ongemak, handelen we meestal op de automatische piloot. Dat kan adequaat zijn, maar vaak is het dat niet.

Anderzijds is het behulpzaam als we ons afvragen *wie in ons* invulling kan geven aan een houding waarmee we adequaat kunnen omgaan met ongemak. Daarmee bedoel ik: welke instantie in onze persoonlijkheid, welke kant van ons, staat aan het stuur om ons te helpen om te gaan met genoemd ongemak?

Als werkhypothese en gemeenschappelijke benaming van deze houding kies ik voor het woord: *middenpositie*. De middenpositie is dan de positie vanwaaruit het vruchtbaar kan zijn om met ongemak om te gaan. Ik beschrijf hoe verschillende stromingen invulling geven aan deze middenpositie. Sommige stromingen gebruiken dit woord, andere helemaal niet, en nog andere kiezen bewust voor een ander begrip.

De houding van de cliënt, de medewerker of het team

Het doel van een interventie bestaat er bijna altijd uit om de houding of het gedrag van de cliënt, medewerker of het team te beïnvloeden. De innerlijke houding die ik voor de begeleider beschrijf, is heel vaak ook de innerlijke houding die je als begeleider bij de ander wilt bevorderen. Coaches willen cliënten helpen beter om te gaan met hun werksituatie, leidinggevendenden willen medewerkers aanspreken op hun houding in het werk en teamcoaches wil teamleden bewustmaken van hun houding in de samenwerking. Daarom zal ik in dit boek ook ingaan op de houding van het individu of de groep waarmee de begeleider werkt.

Opbouw van dit boek

Dit boek heeft twee invalshoeken. De eerste invalshoek is de beschrijving van een aantal stromingen (zoals boeddhisme of psychoanalyse) die iets zeggen over genoemde innerlijke houding (de middenpositie). De conclusie is dat er verrassende overeenkomsten zijn tussen deze uiteenlopende stromingen. Deze eerste invalshoek is meer beschouwend en reflectief van aard. Maar daar blijft het niet bij.

De tweede invalshoek betreft inzicht in de interventies die volgen uit de middenpositie. Daarbij lijkt het boek toch weer een methodenboek te worden, maar dat is niet helemaal zo. Diverse aspecten van de houding bij interventies worden beschreven, maar het is aan jou als lezer om zelf te reflecteren op wat dit voor jou betekent. Daarmee is het meer een reflectieboek dan een doeboek.

Elk 'stromingenhoofdstuk' is opgebouwd rond de volgende vragen:

- Hoe wordt er binnen de genoemde stroming gedacht over ongemak en de oorzaak daarvan?
- Hoe wordt de middenpositie beschreven?
- Wat betekent de middenpositie voor de cliënt (of team of organisatie)?
- Wat betekent de middenpositie voor de begeleider en de interventies?

Deze hoofdstukken bevatten bouwstenen voor een nadere invulling van het begrip 'middenpositie'. In hoofdstuk 10 komt dit begrip uitgebreid aan bod, met inbegrip van genoemde bouwstenen.

Voor wie?

In dit boek richt ik me op lezers die ik afwisselend aanduid met de term 'begeleider' of 'interventiekundige'. Daaronder versta ik zowel coaches,

teamcoaches, bedrijfstrainers, organisatieadviseurs, loopbaanbegeleiders als hrm-professionals, teamleiders, afdelingshoofden, managers en directies. De eerste groep professionals werkt buiten een organisatie en wordt ingeschakeld door een organisatie voor het begeleiden van individuele cliënten en/of teams. Deze groep beschikt over allerlei begeleidingsmethoden. De tweede groep professionals werkt binnen een organisatie. Ook zij kunnen gebaat zijn bij meer inzicht in hun innerlijke houding, omdat het hun houvast kan geven in turbulente veranderingen waar individuen, teams en organisaties mee geconfronteerd worden.

Tot slot

Ik besef dat ik de levensbeschouwelijke en psychologische stromingen in dit boek slechts zeer beknopt beschrijf. Hiermee doe ik de rijkdom en diepgang van hun gedachtegoed zeer waarschijnlijk tekort. Als jij als lezer bekender bent dan ik met een of meer van deze stromingen, kom je wellicht ongenueanceerde of te oppervlakkige beweringen tegen. Ik hoop dat je het ongemak dat lezing hiervan bij jou oproept wilt verdragen.

Het kan ook zijn dat ik te veel voorkennis over genoemde stromingen veronderstel. Ik vond het moeilijk om te bepalen hoe beknopt of uitgebreid ik een en ander moest beschrijven. Ik hoop dat je je door mijn beknoptheid niet laat afschrikken, maar geïnspireerd wordt om verder te lezen in de boeken uit de literatuurlijst.

Ook ik ontkom niet aan het ongemak dat onze taal meebrengt doordat ik moet kiezen voor hij/zij of nog een ander woord ter bepaling van een persoon waarover ik schrijf. Ik heb toch maar weer gekozen voor het traditionele hij/hem, maar uiteraard kan daar overal zij/haar worden gelezen of het persoonlijk en bezittelijk voornaamwoord waar jij je bij thuis voelt.

Dit boek is het voorlopige resultaat van mijn zoektocht naar ongemak en het omgaan daarmee op het werk. Voorlopig, omdat er zeker nog veel meer over te zeggen valt. Zoektocht, omdat het niet meer dan een poging is om greep te krijgen op dit fenomeen. Ik hoop dat mijn zoektocht je inspireert en aanknopingspunten biedt voor reflectie.

René Meijer

Zutphen, voorjaar 2024

1 Inleiding

De kern van situaties waarin een individu, een groep, een organisatie of een samenleving ongemak ervaart is als volgt. Er is een situatie (ontstaan) die onbevredigend is en die ongemak met zich meebrengt: een individu vindt zichzelf te bescheiden en wil meer op de voorgrond treden, een team werkt niet lekker samen, een organisatie is te bureaucratisch, een samenleving kampt met hoge werkloosheidcijfers. De beweging die vervolgens in gang wordt gezet, is, we willen ergens vanaf (de onbevredigende situatie), er moet dus iets weg. En we willen ergens naartoe: een nieuwe situatie, die bevredigend(er) is (dan de vorige) en waarmee we vrede kunnen hebben.

1.1 Van oud naar nieuw

Om van de oude naar de nieuwe situatie te komen, moet er iets veranderen of minimaal in beweging komen. We zoeken dus een oplossing die verandering in gang zet. De hoop en verwachting is dat de interventie die leidt naar de nieuwe situatie adequaat is en voldoet.

Over adequate interventies op elk niveau (individu, groep, organisatie, samenleving) is heel veel gedacht, gesproken en geschreven. Er is een grote hoeveelheid aan inhoudelijke expertise voorhanden om te bepalen: wat is hier nu aan de hand (analyse) en wat zouden we moeten doen (interventie)? Dit varieert van coachings- en therapiemethoden

voor individuele problemen, groepsdynamische en systeemgerichte benaderingen voor groepen, veranderkundige inzichten voor organisaties tot macroanalyses en -interventies voor samenlevingsproblemen.

Het zijn zowel inhoudelijke als procesmatige oplossingen voor bovengenoemde situaties op elk niveau. Elke invalshoek draagt een steentje bij aan het veranderen en verbeteren van onbevredigende situaties.

1.2 De aard van menselijk samenleven

De aard van de dynamiek van menselijk samenleven is zodanig dat twee gevolgen inherent zijn aan de beweging van oud naar nieuw:

- nadat een situatie met een interventie is opgelost of verbeterd, duiken er nieuwe situaties op die om een oplossing vragen;
- vaak heeft de oplossing zelf problematische neveneffecten, waarbij in het slechtste geval de neveneffecten erger zijn dan de (onvrede in de) oorspronkelijke situatie. Op macroniveau is de kindertoelagenaffaire een tragisch voorbeeld: om fraude te voorkomen, heeft de Belastingdienst zo scherp gecontroleerd dat onschuldige burgers voor jaren in hun bestaan beschadigd zijn. Op teamniveau heeft thuiswerken naast voordelen ook vaak geleid tot fragmentering van een team, omdat de teamleden elkaar nauwelijks meer live ontmoeten.

De tragiek – of beter: de realiteit – is dat bovenstaande inherent is aan ons mens-zijn en samenleven. Telkens weer moeten wij ons verhouden tot onbevredigende situaties, oplossingen en interventies bedenken, deze uitvoeren en kijken wat het resultaat is. Waarna de gehele cyclus weer van voren af aan begint, of liever gezegd: doorgaat. Het idee dat er een definitieve oplossing zou zijn voor lastige situaties is een illusie. Zelfs de beste methoden en interventies hebben vaak bovengenoemde twee gevolgen.

4 Taoïsme: zoeken naar open ruimte

Het taoïsme, ook wel geschreven als daoïsme, is een Chinese levensbeschouwing. Deze stroming gaat over hoe te handelen in het leven en de eenwording met Tao, de Weg. De drie grote boeken van het taoïsme zijn de Daodejing of Laozi (het boek van de Tao en de innerlijke kracht), de Zhuangzi en de Liezi. De teksten van deze boeken zijn op schrift gesteld in de vierde en derde eeuw voor onze tijdrekening.

Letterlijk betekent Tao 'de Weg'. Maar eigenlijk is het begrip niet te vertalen. Volgens het taoïsme bevindt alles zich in een perfecte harmonie, die niet statisch is maar in voortdurende verandering. Het evenwicht verandert steeds en niets kan bestaan zonder zijn tegendeel. Een belangrijke uitdaging voor elk mens is met de stroom van het leven mee te gaan, zonder tot passiviteit en apathie te vervallen. In dit hoofdstuk zal ik ingaan op wat dit betekent.

Net als het boeddhisme heeft het taoïsme een visie op het ontstaan van ongemak. De begrippen over het omgaan met ongemak zijn in mijn ogen echter directer toepasbaar dan bij het boeddhisme. Wat niet wil zeggen dat ze eenvoudiger zijn. Het taoïsme is een levensbeschouwing met een verlangen naar wijsheid. De westerse filosofie heeft dat ook ('filosofie' komt van de Griekse woorden voor liefhebben en wijsheid), maar deze is vooral gericht op het denken. In het taoïsme is het *denken* maar een klein stukje van het zoeken naar wijsheid. Het gaat ook en vooral om

voelen, invoelen en je afstemmen op. En daarbij is ons lichaam een belangrijke bron. Volgens de Chinese geneeskunst hebben wij mensen naast ons fysieke, uiterlijke lichaam ook een innerlijk lichaam. En het is de kunst je met je innerlijke lichaam af te stemmen op jezelf en de omgeving. Hierbij probeer je contact te krijgen met wat er energetisch in je lichaam gebeurt.

Ik baseer me in onderstaande op de Laozi en Zhuangzi, in de prachtige vertaling met toelichting van Kristofer Schipper (zie literatuurlijst), en op auteurs die deze boeken toegelicht hebben in eigen werk.

4.1 De visie op ongemak

Het taoïsme beschrijft drie dimensies van leven waarin het bewustzijn functioneert.

Wuji is de staat van het Ene, die voorafgaat aan ruimte en tijd en zich kenmerkt door geen-tweeheid, dus zonder tegenstellingen en polariteiten.

Vanuit deze eenheidsdimensie heeft zich Twee ontwikkeld, dat wil zeggen de dimensie van Yin-Yang, waarin het Ene gescheiden is in polariteiten en al dan niet complementaire tegenstellingen: vrouw-man, licht-donker, dag-nacht, goed-slecht, enzovoort.

Daaruit heeft zich de dimensie *Taji* ontwikkeld, wat de Chinezen noemen 'de Tienduizend dingen'. Dit begrip duidt gewoon 'veel' aan en is eigenlijk een verwijzing naar het alledaagse leven met alle indrukken, gebeurtenissen en polariteiten.

De dimensie van het Ene, *Wuji*, is ruimer dan *Taji* en omvat het ook.

Ons Alledaagse ik

Analoog aan het boeddhisme maakt het taoïsme een diagnose van de gangbare houding waarmee we in het leven staan en hoe we daar anders

in zouden kunnen staan. Ik volg hierbij filosofe Woei-Lien Chong (mondelinge informatie, 2020; Woei-Lien Chong, 2016).

Allereerst is er het onderscheid tussen twee staten van bewustzijn:

- ons Alledaagse ik, ons Ego, dat is ons ongeofende bewustzijn aan de ene kant, en
- ons Oorspronkelijke ik, ons open, egoloze bewustzijn aan de andere kant.

We kunnen als we willen nog steeds contact maken met dit Open ik.

Ten tweede is deze openheid ‘ingemetseld in het ego, een geconstrueerd zelfbeeld dat zich heeft verhard tot een bijna ondoordringbaar pantser, en dat verankerd is in een verabsoluteerd wereldbeeld dat wordt gedeeld met een bepaalde sociale kring’ (Woei-Lien Chong, 2016).

Ten derde wordt er ‘een remedie, een oefenweg geformuleerd om de oorspronkelijke openheid van de mens uit dit pantser te bevrijden. Voor dit transformatieproces gebruikt het taoïsme o.a. de term “leeg worden” [...] Het boek Laozi bevat diverse passages waarin de beoefenaar instructies krijgt voor de meditatie die op het loslaten van het egobewustzijn is gericht. Daarin gebruikt dit boek naast “ontledigen” ook termen als “loslaten”, “ontknopen”, “smelten”, “stil worden”, “zacht worden”, en “dimmen” (Woei-Lien Chong, 2016).

Ons Alledaagse ik is geneigd vanuit ons eigen referentiekader te reageren. Daarmee hangt samen dat we situaties veelal beoordelen vanuit het denken in polariteiten: iets is goed of slecht, een situatie is gewenst of ongewenst, enzovoort. Dit leidt ertoe dat ongemak ervaren wordt als iets dat weg moet en het verhindert het waarnemen van wat er is vanuit een open, onbevooroordeelde houding. Het taoïsme wil bevorderen dat we situaties meer vanuit een open houding benaderen. Dit vraagt wat nadere toelichting.

Het lichaam als bron van kennis

In de spirituele oefenweg van het taoïsme staat het lichaam centraal als orgaan van kennis. Hiermee wordt niet het uiterlijke lichaam bedoeld, maar het innerlijke lichaam waarmee we energetische ervaringen kunnen waarnemen. Een belangrijk middel daartoe zijn meditatie en Tai Chi-oefeningen. Tai Chi is eenvoudig gezegd een Chinese bewegingsleer, waarmee we contact maken met innerlijke energiestromen. Tai Chi is ook de basis van de Chinese cultivering van het innerlijke lichaam. We kunnen de moderne en taoïstische kijk op het lichaam als volgt vergelijken:

| Moderne cultivering van het externe lichaam | Taoïstische cultivering van het innerlijke lichaam |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lichaam en geest zijn gescheiden • Lichaam als machine • Lichaam opgedeeld in onderdelen (de organen), behandeld als los zand • Streven naar kwantificeerbare uiterlijke effecten • Schoonheidsideaal en cosmetische effecten • Kennis verwerven door de geest • Opheffen van emotionele en cognitieve blokkades | <ul style="list-style-type: none"> • Lichaam en geest zijn één geheel • Lichaam als bron van energiestromen • Lichaam als sensor van de ruimte en als graadmeter van je energieniveau • Beheren van energieniveau en voorkomen van energieverlies |

Via meditatie en Tai Chi-oefeningen wordt het lichaam ontwikkeld als een graadmeter voor de eigen energie en als een sensor voor de interne en externe ruimte. Een belangrijk element daarbij is de innerlijke ervaring van ontspanning. Dit is geen passieve, slome en lusteloze positie, maar veeleer een combinatie van een volmaakte balans in ontspanning en een ongebreidelde vitaliteit. Hierbij is het begrip *ruimte* van essentieel belang (een recent boek over de relatie lichaam-geest, gebaseerd

op westers onderzoek, dat aansluit op oosterse visies, is *Intimiteit* (2018) van Paul Verhaeghe).

Ruimte

Via je lichaam kun je zowel innerlijk als uiterlijk ruimte ervaren. We kunnen spreken van ademruimte, speelruimte, keuzeruimte, mogelikhedenruimte, bewegingsruimte en dergelijke. Ook in het Nederlands geeft het woord 'ruimte' een openheid, een leegte aan waarin dingen kunnen gebeuren. Het leren ervaren van ruimte en de betekenis daarvan is een belangrijk element in het taoïsme. In plaats van ons te richten op wat er is, richten we ons op wat er niet is. Om de waarde daarvan in te zien, zijn er diverse vergelijkingen: zo ontleent een vaas haar waarde aan wat er niet is, namelijk de lege binnenruimte van de vaas waar water of bloemen in kunnen. Een kamer ontleent zijn waarde niet aan de muren die de kamer maken, maar aan de open ruimte van de kamer waarin mensen kunnen leven.

Je zou kunnen zeggen dat een open ruimte een mogelijkheid biedt waarin iets kan gebeuren, zonder dat van tevoren vaststaat wat er gebeurt. Het taoïsme beschrijft het cultiveren van de open ruimte in jezelf, dus zonder vooropgezet plan en oordeel.

4.2 De middenpositie vanuit het taoïsme

De positie vanwaaruit we ruimte kunnen ervaren wordt ook in het taoïsme het *midden* genoemd. Het midden is dan een leegte, een niets, een ruimte waarin alles welkom is en niets wordt afgewezen.

Vanuit het midden kunnen we zonder oordeel kijken door ons oordeel op te schorten. Dat kennen we ook in de Nederlandse uitdrukking: 'Dat laten we even in het midden.' Het houdt in dat we nog even geen voorkeur of afkeer uitspreken. We spreken ons nog even niet uit en vertolken ook geen rigide mening of denkbeelden. Dit midden kunnen we

opzoeken als we geconfronteerd worden met onverwachte en ongewenste gebeurtenissen.

Het reageren vanuit het midden is zeker niet hetzelfde als onverschilligheid. Integendeel, het is oordeelloos waarnemen en contact maken met wat zich voordoet vanuit je eigen innerlijke ruimte. Het gaat erom vrij te zijn van fixaties, van vaststaande oordelen, zodat je een onbelemmerd zicht hebt op wat er gaande is. Dat is nog niet zo eenvoudig.

De oefenweg bestaat eruit weer contact te maken met het Ene, met ons open bewustzijn dat nooit weg is geweest (Woei-Lien Chong, 2020).

Drie kernbegrippen

Het taoïsme kent een aantal kernbegrippen die invulling geven aan het midden. Ik behandel achtereenvolgens *Wuwei*, *Ziràn* en *You*.

1. Het begrip Wuwei

Een eerste vertaling: Niets doen

Wuwei (spreek uit: woewee) is een kernbegrip uit het taoïsme dat in het Westen veelal verkeerd vertaald is als: *Niets doen*. De foutieve aanname was dat de Chinezen berusten in het lot, in de loop der dingen en dat het geen zin had je daartegen te verzetten. Het suggereerde een passieve houding, je neerleggen bij hoe de dingen nu eenmaal gaan. Je zou kunnen zeggen: 'Als het niet loopt zoals je hoopt, nou ja, dan loopt het maar zo!'

Een tweede vertaling: Niet doen

Een betere vertaling van *Wuwei* is *Niet doen*. Het scheelt maar één letter met *Niets doen*. Met *Niet doen* wordt bedoeld: niet-storend ingrijpen in de loop der dingen. Het betekent allereerst het goed waarnemen van een situatie, in contact zijn met wat de situatie behelst en vraagt. Natuurlijk blijft dan wel de vraag: wat is storend ingrijpen en wat is niet-storend ingrijpen?

Mijn collega Judith Budde en ik begeleiden een groep professionals in opleiding tot trainer. De opleiding bestaat uit meerdere blokken. We hebben een afwisselend programma, met individuele opdrachten, werken in subgroepen, speelse werkvormen, creatieve oefeningen, enzovoort. Het is een geanimeerde training. Na een persoonlijke opdracht in subgroepen komen we weer plenair bij elkaar. Er is ruimte om ervaringen te delen, voor wie dat wil, het is zeker geen verplichte ronde. In de uitwisselingen luisteren de deelnemers aandachtig naar elkaar. Op een gegeven moment valt er een stilte. Deze duurt dertig seconden, een minuut, twee minuten ... Judith en ik voelen intuïtief aan dat dit een betekenisvolle stilte is. We weerhouden onszelf van interventies als: 'Wie wil er nog iets delen?' of 'Wil iemand zeggen wat er nu in hem of haar omgaat?' Dit zijn geen foute interventies, maar we voelen beiden aan dat die nu storend zijn voor het innerlijke proces dat bij ieder en in de groep als geheel gaande is.

In de evaluatie na afloop van de opleiding vertellen deelnemers onder andere wat de belangrijkste leerervaring voor hen was. Enkele deelnemers noemen het gegeven dat wij niet ingrepen in de stilte als een enorme eyeopener. Ze waren zelf veel eerder geneigd om iets te zeggen, waarschijnlijk om het bij henzelf ervaren ongemak van de stilte te doorbreken. Fascinerend dat ogenschijnlijk al onze fraaie opdrachten, speelse werkvormen en diepgaande interventies (!) minder leerrendement hadden opgeleverd dan ons *Niet doen!*

Een derde vertaling: Een open ruimte maken zonder krampachtig een doel na te streven

Er is echter een nog betere vertaling van *Wuwei* dan *Niet doen*. Om tot een beter begrip van *Wuwei* te komen, is het nodig om in te zoomen op de twee elementen: *wu* en *wei*. Er zijn veel interpretaties van deze elementen. Ik volg wederom de uitleg van Woei-Lien Chong (Woei-Lien Chong, 2016; Woei-Lien Chong in Dijkstra (red.), 2015).

Over de auteur

Drs. René Meijer (1956) is opgeleid als psycholoog en werkt als manager, opleider, seniortrainer en coach met professionals uit profit-, non-profit- en overheidsorganisaties. Hij specialiseerde zich in training en coaching op het gebied van bedrijfscommunicatie, groepsdynamica, management, teamontwikkeling, dramatechnieken, Voice Dialogue, psychopathologie & mentaliseren en interventiekunde. Hij is mede-eigenaar, samen met Judith Budde, van Opleidingscentrum het Balkon en de Voice Dialogue Academie (zie www.hetbalkon.nl en www.voicedialogue-academie.nl).

Hij is coauteur (samen met Lex Mulder) van het boek *De hei op! Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling* (Boom, 2015) en (samen met Peter Bleumer) van het boek *Mentaliserend coachen. Bevorder zelfreflectie en inlevingsvermogen in organisaties* (Boom, 2016).

E-mail: rg.meijer@hetbalkon.nl

Hoe reageer je als je tegenslag ervaart in je werk? Wat doe je als je interventies als coach of trainer niet het gewenste effect hebben? Hoe verhoud je je tot onverwachte reacties van deelnemers aan een teamcoaching? Wat doe je als je zorgvuldig voorbereide draaiboek voor een training al bij de start onbruikbaar is, omdat mensen te laat komen en er bij aanvang al conflicten op tafel komen? Wat doet het met je als je kritiek krijgt op je aanpak? Kortom, hoe ga je om met ongemak?

Veel boeken over begeleiding (training, coaching, advisering) gaan over methoden en hoe die goed toe te passen in de praktijk. Dit boek kiest een andere invalshoek. Het gaat over wat daaraan ten grondslag ligt: de *innerlijke houding* van jou als begeleider. Het is vanuit deze houding dat je intervenueert bij de begeleiding van individuen en teams en bij complexe organisatievraagstukken.

Het accent ligt in dit boek op ongemakkelijke situaties, waarin onverwachte gebeurtenissen je plannen en aanpak doorkruisen. Dat kan in een individueel coachgesprek, bij de begeleiding van een team of bij de aanpak van een organisatieontwikkelingstraject. Hoe kun je daar adequaat mee omgaan? Volgens René Meijer is dat vanuit de 'middenpositie', een houding je ook vaak bij de ander wilt bevorderen. Hij illustreert dit met visies uit diverse stromingen, zoals boeddhisme, taoïsme, psychoanalyse, mentaliseren en Voice Dialogue.

René Meijer is psycholoog en mede-eigenaar, samen met Judith Budde, van Opleidingscentrum het Balkon en de Voice Dialogue Academie in Zutphen. Hij werkt als manager, opleider, senior-trainer en coach. Eerder publiceerde hij *De hei op!* (2015) en *Mentaliserend coachen* (2016).



boom.nl
boomcoaching.nl

