

De stiltekracht van een manager

Diana **VERNOOIJ**

INLEIDING Om mijn dagelijks brood te verdienen ben ik manager. Het moeilijkste dat ik ooit gedaan heb in deze rol, was leiding geven aan een stiltecentrum dat in financiële moeilijkheden verkeerde. Als crisismanager deed ik het goed, als coachend leidinggevende voor de groep werkers en vrijwilligers minder. Nu, zo'n vijftien jaar later en met flink wat meer ervaring op het gebied van meditatie en coaching, heb ik het crisismanagement onder de knie, voor zover dat mogelijk is. Ik weet nu dat je als manager niet altijd dicht bij je medewerkers kunt blijven staan. Soms heb je de verantwoordelijkheid een oordeel te vellen.

Je mag als manager denken dat het gewoon een rol is die je vervult en dat je voor de rest de gelijke bent van je medewerkers, maar zo werkt het niet. In een hiërarchische structuur zorgen de machtsverhoudingen voor ongelijkheid. Als manager heb je macht en daarmee gaan er automatisch deuren dicht. Als manager weet je vaak niet hoe je overkomt, hoe zwaar

medewerkers tillen aan jouw stemming en woorden. Je weet ook niet hoe de medewerkers echt naar je kijken; dat is onvermijdelijk je grote blinde vlek. Medewerkers projecteren soms hun hele socialisatiegeschiedenis met ouders en autoriteiten op jou als manager. Dan is coachend leidinggeven, eufemistisch gezegd, een uitdaging.

Ik mag niet verwachten dat mijn medewerkers het met mij eens zijn. Tegelijkertijd ben ik gaan beseffen dat ik van mijn medewerkers moet houden, altijd moet blijven zien waar zij goed in zijn en hen daarin moet bevestigen en aanmoedigen. Juist ook als ik een akelige boodschap heb of moet vertellen dat ik hun werk of gedrag niet positief beoordeel, heb ik dat te doen vanuit waardering.

Drs. D. Vernooij is manager bij dnoDoen in de kop van Noord-Holland en voorganger in de oecumenische basisgemeente De Duif in Amsterdam. E-mail: info@dianavernooij.nl.

PIEKEREN Bij een van de coachingstrajecten die ik volgde, deed ik een slaapworkshop. Ik kwam erachter wat mij 's nachts doet piekeren: 's avonds zoek ik afleiding in boeken en tv, en 's nachts gaat dat wat ik in mijn onderbewuste parkeerde door mijn hoofd spoken, het is niet verwerkt.

Het is 3.00 uur. Ik lig wakker en pieker over mijn werk. Ik krijg de weldadige stilte niet te pakken; het wordt alleen maar erger. Beren op de weg en muggen die olifanten worden.

Ik leerde trucs om het piekeren te voorkomen of te stoppen. Een avondwandeling werkt prima, daardoor kan ik wat er gespeeld heeft door mijn hoofd te laten zingen, in plaats van het te verstoppert in mijn onderbewuste. Mijn slaapcoach adviseerde mij gedachten in een doosje te bewaren tot de volgende ochtend, mezelf te vertellen dat het nu niet hoeft en dat ik morgen de doos open zal maken. Die aanpak werkt niet bij mij.

Wat hielp wel? Een bodyscan bijvoorbeeld: eenmaal opgeroepen spanning kan ik laten afvloeien, door in gedachten mijn hele lijf langs te gaan en overal de energie te voelen. Soms begin ik bij mijn tenen; als ik al wat meer gepiekerd heb, begin ik bij mijn hoofd. Meestal val ik halverwege in slaap. Maar soms werkt het niet, doordat de gedachten te opdringerig zijn. Dan stap ik uit bed, pak mijn dagboek en ga schrijven, net zolang tot ik weet wat me dwars zit en hoe ik het kan aanpakken.

Alle 'beren' in de ogen kijken. Het helpt, maar is niet altijd afdoende. Soms blijft de angst en de alertheid bestaan. Ik stop de gedachten over het werk. Ik duik de

oorverdovende stilte in. Ik stel mezelf de vraag: wat is dit? Ik beseft dat ik steeds terug ga naar het denken. Er gaat een belletje rinkelen, dit heb ik eerder met een coach geanalyseerd. Ik durf iets niet te voelen als ik naar het denken ga. Ik trek de gedachten weg als een splinter die diep in mijn huid steekt. Wat is dat, waarvoor ik steeds wegren door in het denken te vluchten? In de stilte ervaar ik een akelig gevoel. Ik herken het, ik duw het niet langer weg, ik geef het zijn naam. Ik neem het op schoot, adem het in en zend er liefde naar uit in de uitademing. Stilte. Ik stop opkomende gedachten en ga naar dat uiterst nare gevoel. Ik adem het in en laat er zachtmoedigheid en liefde naartoe stromen. Zonder de voeding door de gedachten, dooft de emotie uit. Dat werkt. Ineens is er iets van belangstelling en vermoeidheid. Nog geen vertrouwen, maar wel nieuwsgierigheid. Nu kan ik slapen.

In mijn nachtelijke gevechten helpt de stilte mij af te dalen tot het niveau waar de weerstand is en waar energie en ontspanning stokken. Alles wat ik ooit geleerd heb in de stilte, moet ik inzetten om tot helderheid en daadkracht te komen, en tot ontspanning, vertrouwen en vreugde - de basishouding die ik als manager nodig heb. Ik ben een piekeraar: als het spannend wordt, kan ik niet meer stoppen met alles proberen te overzien en in te schatten. Ik accepteer de ongewisheid niet, maak geen contact meer met mijn emoties en neig naar de positie van 'onbewogen beweger' - althans, dat is mijn ontsnappingsstrategie. Stilte is voor mij allereerst stoppen met op die manier voortrennen. Het is terugkeren naar hier en nu, naar de ademhaling, naar

de beweging van mijn buik, het trillen van de zenuwen in mijn lijf, mijn gespannen spieren en onwillekeurige trekjes.

STILTE LEREN ONTDEKKEN Stilte is het ontbreken van afleidende geluidsprikkels. Het staat voor rust, je losmaken uit de bezetting van je geest, ontspanning en thuiskomen. Deze innerlijke stilte is overal te vinden, in de natuur maar ook in de drukte van de stad. Juist in die hectiek en het werk kun je de stilte van je eigen ziel goed gebruiken en inzetten. Meditatietraining kan je helpen de stilte te leren kennen. Stilte aanboren is het veld van niet weten ingaan. Door stilte kun je leegte scheppen om iets nieuws te ervaren, ruimte voor iets dat er nog niet is. In die lege stille ruimte kun je veranderen van perspectief.

In een coachingsgesprek leg ik mijn coach een probleem voor dat zich steeds her-

haalt: in beleidsbepalende vergaderingen wordt ik steevast afgeremd door de voorzitter. Ik heb allerlei ideeën waar anderen niet naar luisteren. Ik bedenk van alles om het uit te leggen en schrijf mooie stukken. Maar hoe goed ik mij ook voorbereid, het lukt niet gehoor te vinden.

Ik krijg de opdracht onvoorbereid een vergadering in te gaan. Dat blijkt een openbaring: ik begin samen met de anderen, in de stilte van het geen antwoorden hebben, van gezamenlijk nadenken. De les is: sluit je bij de anderen aan en laat het denken gezamenlijk opgaan. Soms moet je juist iets niet doen.

Vertrouwen op de stilte is weten dat alles altijd anders zal zijn dan je kunt bedenken en voorzien. Dat het er niet om gaat alles vooraf in te schatten en dan de juiste kaart uit te spelen. Het gaat er juist om verwachtingen en perspectieven op te schorten en

Boeddhistisch observeren

De boeddhistische vipassana-training leert vier niveaus te observeren.

- Lichamelijke sensaties en ademhaling. Je beïnvloedt niets, maar accepteert wat er is en neemt het vriendelijk waar. Dat leidt tot ontspanning in lichaam en geest. Deze ontspanning verwelkom je.
- Basisgevoel. Alles wat er bij ons binnenkomt, krijgt te maken met een allereerste basisreactie: prettig, onprettig of neutraal. We observeren onze onmiddellijke neiging tot vluchten, grijpen of negeren. Wie dit mechanisme door heeft, beseft dat het meestal niet nodig is onmiddellijk op elke prikkel te reageren en leert de basisvaardigheid van verdragen.
- Gedachten en gedachtenpatronen. Gedachten roepen emoties en lichamelijke sensaties op en die sensaties roepen weer gedachten op. Wie dit patroon doorziet, kan het ook stoppen. Wat doet je goed en wat niet?
- Mentale patronen. Het meest onpersoonlijke dat je in jezelf kunt waarnemen, zoals een ik dat zich op de voorgrond zet, onvermogen onze tijdelijkheid te beseffen en ons voortdurend zoeken naar geluk. Hierdoor krijg je inzicht in de ware aard van de werkelijkheid.

open te reageren met al je kennis. De ruimte nemen, er niet over doordenken en er een beetje mee rond 'keutelen'. Ontspannen, loslaten, zachter worden en vertrouwen: dat helpt bij de geboorte van iets nieuws.

GROND ONDER JE VOETEN Meditatie gebruikt de stilte om je inzicht te geven in wat je normaal vindt en voor vanzelfsprekend houdt. In een retraite ben je stil en spreekt niet met elkaar. Maar stilte houdt meer in: je zoekt ook geen prikkels in de media of je omgeving. Je stapt de leegte in om tevoorschijn te laten komen wat er altijd al is in lichaam en geest, en dat observeer je.

Durven voelen wat er gaande is, de opgeroepen emoties onderkennen en doorleven kan confronterend zijn. Waarnemen wat de stilte je aandraagt, aanwezig zijn en accepteren van wat je dan waarneemt bij jezelf, is niet eenvoudig om te verdragen. Dat kan een mens alleen als er een brede basis is van compassie, waar de heldere aandacht in rust. Stilte zonder geborgenheid is onbarmhartig; een mens heeft veiligheid nodig, voordat vrijheid zich kan aandienen. Als die compassie en liefdevolle vriendelijkheid niet aanwezig zijn, kunnen ze aangedragen worden door een leraar of coach, net zolang tot iemand zelf die basis in zichzelf heeft ontdekt en verbreed.

Meditatieleraar Sogyal Rinpoche zegt daarom bij aanvang van de meditatie: 'Breng je geest thuis.' De geest moet ergens heen waar zij zich geborgen, veilig en vrij weet. Voor mij is dat: een warm hart. Tijdens een coachingssessie noemde ik het nog specifieke: *schijt* met een warm hart. Het is geen mooie spirituele term, maar hij werkt wel. Het gaat om een warm hart met een

vleugje brutaliteit en lak aan conventies, je geen zorgen maken over de consequenties. Ben ik daarmee in contact, dan sta ik in mijn kracht en zachtheid. Alle andere energieën in mijn lijf voegen zich dan ook. Zo kan ik als manager met een warm hart slechtnieuwsgesprekken voeren of onderhandelen.

STILLE COACH Als coachend leidinggevende daag ik mijn medewerkers uit van elke situatie te leren. Fouten maken mag, als je er maar iets van opsteekt. Iedere coachee moet vertrouwen krijgen in het eigen vermogen af te dalen naar de stilte als bron, dwars door de afweer van onbedachtzaamheid heen en door de emotielagen van angst, woede en verdriet. Coaching kan je inzicht geven in jezelf, in de patronen die je hebt aangeleerd, je vooronderstellingen en de 'plaatjes' waar je naar leeft. Coaching leert je meer: met liefde naar jezelf en anderen kijken, uithoudingsvermogen en gelijkmoedigheid. Het leert je kijken en doorgronden, en juist te handelen.

Een coach kan dit hele proces alleen begeleiden als zij de ervaring van stilte kent en kan afdalen in de stilte en openheid, met een absoluut vertrouwen in de coachee, en het vermogen in elke situatie te leren. Met compassie leidt zij de coachee door dit proces heen, wekt er nieuwsgierigheid naar op en doet er vertrouwen in ontstaan.

Met dank aan de supervisors/coaches die mij in de afgelopen 25 jaar bijstonden: Ineke Claassen, Doortje Stellwagen, Carola de Vries Robles, Eva Maria Jansen, Riens Ritskes en Louise Boelens.

