



■ Jitske Kramer & Danielle Braun

De stilte praat als woorden tekortkomen

Een bijzondere route om uit een impasse, crisis of vraagstuk te komen, is die van de stilte. In de stilte wordt gezegd wat gezegd moet worden; *silence speaks when words can't*. Het antwoord hangt in de lucht, je hoeft het alleen te horen, te ontvangen, vast te pakken.

Heb jij dat ook weleens. Het zit vast. Alles lijkt al gezegd. Of juist niet. Mensen houden dingen achter. Denk je. Gedachten buitelen over elkaar heen. Het lijkt wel alsof iedereen meer langs elkaar heen praat dan met elkaar. Radiozenders. Meninge n vliegen over tafel. Stokpaardjes. Maar geen echt contact. Je weet het zelf eigenlijk ook niet meer. Of je bent juist heel zeker van je zaak, maar krijg de anderen maar niet overtuigd. Soms

is het een kakofonie en dan is er weer een lange ongemakkelijke stilte. Ondertussen gaat het werk gewoon door. Maar de werkelijke beslissingen blijven uit. Iedereen zit vast op zijn eigen eiland. Spannende tijden. Help! Hoe verder? Je wilt dat mensen hun issues op tafel leggen. Weer met elkaar praten. Het gesprek aangaan. In dialoog, in debat. Je wilt dat mensen weer naar elkaar gaan luisteren...

Een bijzondere route om uit een impasse, crisis of vraagstuk te komen is die van de stilte. Ken je het gezegde *silence speaks when words can't*? In de stilte wordt gezegd wat gezegd moet worden. Het antwoord hangt in de lucht, je hoeft het alleen maar vast te pakken, te ontvangen. Spreken is zilver en zwijgen is goud.... Tijd voor een stille meeting. Niet praten en bediscussiëren, maar met z'n allen luisteren naar de essentie van de vraag die voorligt. In stilte. In contact, maar zonder woorden.

Leren van wat we al weten

Wij reizen de wereld af op zoek naar verhalen, rituelen en gebruiken die mensen inzetten om samen stevige *tribes* te creëren. Elk hedendaags organisatievraagstuk is op enig moment ergens ter wereld al een keer voorbijgekomen. We hoeven geen nieuwe oplossingen te verzinnen, we hoeven alleen maar te leren van wat we al weten. Om te leren hoe je de stilte kunt benutten tijdens lastige vraagstukken reisden wij in 2016 samen af naar het Lake District in Groot-Brittannië. Het gebied waar de van oorsprong religieuze beweging van de quakers is ontstaan eind zeventiende eeuw. Omdat de quakers *silent meetings* kennen. Zowel in religieuze bijeenkomsten als in businessmeetings. We interviewden quakers, bezochten prachtige historische quaker meeting rooms, logeerden in een quaker conferentiecentrum en werden zelf echt stil tijdens *silent meetings*.

De quakers – geschiedenis

De quakerbeweging werd gesticht in Engeland door George Fox (1624-1691). George was een rebel, schopte tegen de heersende orde en werd geregeld in de gevangenis gegooid doordat hij letterlijk zijn hoed niet wilde afnemen voor kerkvaders, rechters en koningen. Op zijn 23^{ste} kreeg hij een visioen, waarbij een zachte stem hem toefluisterde dat *'Christ has come to teach to people directly'*... de stem vertelde hem dat God in ieder mens zit en voortdurend tegen iedereen spreekt. Je hebt geen autoriteit buiten

jezelf nodig om Gods woord te horen en te begrijpen, volgens Fox; deze autoriteit zit in ieder mens, je hoeft alleen maar te luisteren. Geen bijeenkomsten meer met voorgangers, gezangen en preken. Maar samenkomen in stilte om te luisteren naar het licht, naar dat van God dat in ieder van ons zit.

De quakers, een bijzondere beweging die zonder duidelijke leiders al zo'n vierhonderd jaar voortleeft en vele succesvolle zakenmensen heeft voortgebracht, zoals Barclays en Lloyds banken, Clark's shoes, Western Union en Cadbury's chocola. In Nederland is Kees Boeke (1884-1960), bekend van de scholengemeenschap De Werkplaats in Bilthoven, een van de bekendere quakers. Kees was pacifist en betaalde om die reden geen belasting, omdat een deel daarvan naar militaire doeleinden ging. Deze standvastigheid zorgde voor enkele gevangenisstraffen, financiële problemen en de situatie dat zijn kinderen niet meer naar school mochten omdat Kees geen belasting betaalde. Dit was de aanzet tot het oprichten van de school 'De Werkplaats', waar de 'leerlingen' 'werkers' worden genoemd en tot op de dag van vandaag gelijkheid, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid leidend zijn.

Quakersmeeting

De quakers kennen verschillende soorten bijeenkomsten die wereldwijd verschillende stijlen kennen. In sommige groepen ligt meer nadruk op de religieuze component, andere hebben een meer humanistische of activistische sfeer. Ook is er verschil in aanpak en mate van formaliteit. Wat alle quakersmeetings gemeen hebben, is het uitgangspunt dat antwoorden op vraagstukken gevonden kunnen worden in de stilte. Het centrale thema is *creating a space to listen and to be*. De stilte is hierbij geen doel op zich, maar geeft ruimte om in het lawaai van de wereld naar jezelf, elkaar en de stem van de spirits, het universum, het hogere, God en de goden te luisteren. *'Talk God, I am listening'*, in plaats van *'Listen God, I am talking'*.

Quakers komen samen in een kring in een meeting house. De meeting begint als er twee quakers in de ruimte zijn. Elke meeting begint in stilte. De stilte wordt afgewisseld met getuigenissen. Tijdens religieuze meetings hoeft er niets besloten te worden. In een businessmeeting vat een *clerk*, een soort notulist, de getuigenissen samen, haalt de essentie eruit, stelt een besluit voor en legt dat voor aan de gemeenschap.

Geconcentreerde stilte

Een uur in stilte met elkaar zitten is best lang, kan ik uit ervaring zeggen. Quakers vinden het moeilijk uit te leggen wat je precies doet in de stilte, waar je nu precies naar moet luisteren. Het gaat er namelijk niet om de stilte uit te zitten of om te bedenken welke verbale bijdrage je gaat geven aan de vergadering, maar om in de stilte mee te gaan op een zoektocht naar antwoorden. Om voorbij de woorden te luisteren. Woorden zitten vaak maar in de weg. Zoals George Fox zei: "Laat een moment je eigen gedachten, je eigen streven, zoeken, verlangen en voorstellingen los. Maak jezelf leeg om nieuwe inzichten, het licht, te kunnen ontvangen."

Stilte doorbreken - discernment

Om te bepalen of een gedachte de moeite waard is om te delen, gebruiken de quakers het begrip *discernment*, onderscheidingsvermogen. Discernment vraagt dat je onderscheid maakt tussen datgene wat je wilt zeggen om jezelf te horen en je eigen ego te versterken, en tussen datgene wat gezegd moet worden voor de *greater good*, zo je wilt: het goddelijke. Niet zomaar iets zeggen dus, maar zorgvuldig woorden en gedachten afwegen en de stilte haar werk laten doen. Juist in de stilte vinden mensen en meningen elkaar weer. De stilte brengt zachtheid in conflict en geeft wijsheid de ruimte.

Heel praktisch kun je, voordat je gaat spreken, jezelf de volgende vragen stellen. Wanneer het antwoord op een vraag nee is, luister je eerst

verder naar jezelf en de stilte voor je spreekt. Is het antwoord op alle vragen ja, dan deel je de wijsheid die tot je is gekomen:

- Is de boodschap niet alleen voor jou bestemd?
- Is de boodschap voor meer mensen bedoeld dan alleen de laatste spreker?
- Is het echt de bedoeling dat de boodschap hier en nu uitgesproken moet worden?
- Kunnen anderen de boodschap mogelijk onjuist begrijpen, zoals een politieke mening of een persoonlijke mededeling?
- Is dat wat je wilt zeggen echt niet alleen van en voor jouzelf, maar van en voor het grotere geheel?
- Tot slot, moet je spreken? Dan spreek.

Vertaling naar organisaties

Zou dit ook lukken in de drukte van de gemiddelde organisatie? En als het zou lukken, wat zou dat dan opleveren? Ik heb gemerkt dat je de kracht van de stilte op verschillende manieren kunt inzetten. Korte stiltes tijdens reguliere bijeenkomsten zijn bijvoorbeeld erg effectief. Wanneer er belangrijke besluiten moeten worden genomen, de spanning erg hoog is opgelopen of wanneer er input nodig is op ingewikkelde vraagstukken is het een goed idee om een stilte in te lassen. Voor vijf of tien minuten, of als apart event van een uur, of als onderdeel van een langer dagprogramma.

Het werkt niet om gewoon te zeggen 'nu even stil'. Dan gaan mensen op hun mobiel kijken, fluisteren, naar buiten zitten staren. Een stiltemeeting moet je goed inleiden, zodat er een goede overgang is van het drukke volle pratende leven naar een moment van stilte. Ik doe dit door mijn ervaringen met de quakers te vertellen. Zodat je na het welkomstwoord en de uitleg van het doel van de bijeenkomst, start met een inleiding over het belang van stilte en contact. Dat hoeft overigens niet in een geitenwollensokkensfeer. Ook in heel zakelijke, commerciële corporate contexten kun je een

duidelijk afgebakend moment van stilte inlassen. De manier waarop je deze inleidt, zet de sfeer, laadt het belang van het moment.

Voor de stilte plan ik een korte en krachtige presentatie met probleembeschrijving, aanleiding of vraagstuk. Eindigend met een prikkelende vraag of stelling, waarop iedereen in stilte wordt gevraagd een antwoord te zoeken. De stilte kan van vijf minuten tot een uur duren. Na een mogelijk eerste ongemak zul je verbaasd staan hoeveel mensen ervaren en met welke inzichten men tijdens, maar zeker ook na de stilte komen. Na de afgebakende stilte vraag je mensen in kleinere groepen hun inzichten te delen om deze daarna in de grotere groep op te halen. Op deze manier verzamel je in korte tijd veel informatie en ontstaat er een nieuwe soort van verbinding, anders dan wanneer je een uur met elkaar in debat bent gegaan.

Vergeet niet te vragen wat het effect van de stilte had op ieder persoonlijk, op de groep als geheel en op de kwaliteit van de inzichten. In de verstilling liggen de antwoorden, we hoeven ze alleen maar te horen.

Wel vreemd en ongemakkelijk

Vreemd zo'n lange stilte? Ja. Spannend? Ja. Ongemakkelijk? Vast. En toch... de stilte

opzoeken om de impasse te doorbreken. Voor vergaderen in stilte is lef nodig. Durf je uit te nodigen om je teamleden te vragen 'alleen datgene te zeggen wat goed is voor het collectief en geen overbodige ruis te veroorzaken'? Het valt niet altijd mee te luisteren naar de innerlijke stem in jezelf, laat staan deze hardop uit te spreken. Waarachtigheid, eerlijkheid en zelfkennis vragen geduld om stil te staan bij dat wat onze aandacht werkelijk roept. Om dit vervolgens in alle eerlijkheid naar jezelf en anderen toe om te zetten in daden. Het lef hebben om de waarheid te spreken naar onszelf en naar de mensen om ons heen en dit vervolgens om te zetten in actie, ook als dit tegen de heersende norm of zittende macht ingaat, vraagt naast geduld ook doorzettingskracht, lef en moed. Ik wens je veel stilte toe. ■

'Woorden mogen alleen dienen om de stilte te verbeteren'

Karel Jonckheere – Vlaams dichter 1906-1993

Referentie

- Dries, E. (2015). *Gewoon Quakers. Wie zijn de Quakers en wat doen ze. Een stripboek voor beginners*. Religieus Genootschap van Vrienden (Quakers).



Jitske Kramer, en Danielle Braun (links) zijn beiden corporate antropoloog, spreker, ondernemer, facilitator en auteurs van 'De Corporate Tribe' (managementboek van het jaar 2016). Meer informatie over Jitske op www.humandimensions.nl en over Danielle op www.academievoororgansatiecultuur.nl

**TWEE
BOEKEN
CADEAU!**

OP EXPEDITIE TOPTTEAM in 1 dag!

Dé succesfactoren
van een Topteam

27 MAART 2018
BURGERS' ZOO, ARNHEM



Teams moeten zelfstandiger functioneren en resultaatgericht werken.
Maar hoe doe je dat en wat kenmerkt een succesvol team?

Ga op expeditie en krijg antwoord van deze experts!



Martijn Vroemen



Bas Kodden



Eric de Blok



Dennis Daems



Santi Freixa



Katja Staartjes

www.managementimpact.nl/topteam



De nieuwste inzichten over resultaatgerichte en zelfstandig werkende teams!

Handboek Teamcoaching

Begeleid jij teams? Dan is dit boek voor jou! Naast klassieke theorieën en opvattingen verrast Martijn Vroemen je met eigen modellen en nieuw vocabulaire. Behalve inspirerend, is het boek een pleidooi voor een minder bemoeizuchtige benadering van teams.

Martijn Vroemen
€ 34,90



Business Modellen voor Teams

In dit praktische handboek hebben de auteurs het Business Model Canvas toegepast op interne organisatiegroepen. Je krijgt nieuwe tools en technieken om een van-ik-naar-wij beoefenaar te worden en om mensen te helpen meer zelfsturend te worden.

**Tim Clark,
Bruce Hazen**
€ 37,50



IK² – De beste versie van jezelf

Neuropsycholoog Margriet Sitskoorn laat op een inspirerende manier zien hoe je het volledige potentieel uit jezelf kunt halen. De inhoud is geheel gericht op de huidige prikkel- en stressvolle wereld, die je dwingt nieuwe vaardigheden en eigenschappen te ontwikkelen om je doelen te behalen.

Margriet Sitskoorn
€ 21,50



Teams in flow

Hoe creëer je teams die in vertrouwen samenwerken en topprestaties leveren? Diederik Steeman geeft antwoord. Met 'de negen elementen van topteams' verbeter je je teamprestaties met als stip op de horizon: een team in flow.

Diederik Steeman
€ 29,50

