

# Ruimte maken als vitaliserend leerproces

Cees SPRENGER

**INLEIDING** Uit een recent onderzoek onder arts-assistenten blijkt dat één op de vijf ondervraagden last heeft van burn-outklachten. De jonge dokters noemen als oorzaken de hoge werkdruk, verstoring van de balans tussen privé en werk en het ontbreken van autonomie in de aansturing van het werk. Op de vraag of men regelmatig pauze kan nemen op het werk, geeft één op de zeven aan dat die gelegenheid er is. Slechts 15 procent van de ondervraagden kan na afloop van de werkdruk zonder oponthoud direct naar huis (Pauw, 2018).

Net als in de gezondheidszorg is er ook in het onderwijs sprake van hoge werkdruk. Na diverse stakingen van leerkrachten heeft het kabinet een unieke maatregel getroffen:

schoolbesturen van vijftig basisscholen krijgen een subsidie van achtduizend euro per bestuur om de werkdruk aan te pakken. Voor de leerkrachten is dat niet genoeg, ze zien deze maatregel als niet meer dan een doekje voor het bloeden. Het hele schoolstelsel leidt onder stress. Ook leerlingen hebben last van stressklachten, bijvoorbeeld rond de CITO-toets (Rijksoverheid, 2018).

Het werk van boeren en bouwvakkers staat onder druk door de maatregelen tegen de uitstoot van stikstof die het kabinet heeft af-

Dr. C. Sprenger is adviseur en onderzoeker. Hij werkte voor Berenschot en Kessels & Smit, The Learning Company en was lector bij de Politieacademie. Momenteel heeft hij een eigen adviesbureau. E-mail: cs@ceessprenger.nl.

gekondigd. Er komt zoveel stikstof vrij, dat het klimaat dreigt te verzuren, met alle gevolgen van dien. Op zijn beurt staat het kabinet weer onder zware druk van de Europese Commissie die alleen genoegen neemt met solide maatregelen die aantoonbaar leiden tot een vermindering van de stikstofuitstoot.

Wie in de afgelopen periode de krantenkoppen heeft bijgehouden, zal deze ontwikkelingen hebben meegekregen. Onze huidige samenleving is onmiskenbaar sneller, drukker en complexer aan het worden. Wij moeten meer kunnen en doen om onze plaats vast te houden. Dat lukt niet iedereen elke dag weer en dat is te merken aan de toegenomen stress en het gevolg daarvan: burn-out. Steeds meer mensen houden het niet vol en voelen zich gedwongen een stap terug te doen. Hoge druk en uitputting zien we als verschijnsel niet alleen bij individuele mensen, maar ook bij arbeidsorganisaties, sectoren van werk en onze samenleving als geheel. Zelfs onze complete planeet aarde is onderhevig aan uitputting van grondstoffen, afname van de kwaliteit van lucht en bodem, toename van bosbranden en smeltend ijs van de poolkappen, met een stijging van de zeespiegel tot gevolg.

Waar mensen, organisaties, samenlevingen en onze planeet behoefte aan hebben is ruimte voor rust en herstel. Aan deze behoefte is niet simpelweg tegemoet te komen door een aantal maatregelen te treffen of een beperkt budget ter beschikking te stellen. Zoals een subsidie om de werkdruk aan te pakken, de tijd nemen om een cursus mindfulness te volgen of ter compensatie van een vliegreis een boom te planten. Fundamenteel aandacht geven aan het proces van ruimte maken vraagt om een herwaardering van de wijze waarop we onze energie verdelen.

Er is een gezonde balans nodig tussen inspanning en ontspanning, tussen consumeren en sparen en tussen plannen maken en rusten.

Ruimte maken is dus meer dan het stellen van voorwaarden of treffen van maatregelen. Het vraagt een essentieel andere mindset en bekwaamheid om letterlijk en figuurlijk uit het gedrang te gekomen. Ruimte maken is het vermogen om, tegen de drukkingen en verleidingen van het moment in, onze stuurkracht aan te wenden om de balans vast te houden in ons werk en leven (Van der Wal, 2018).

## BEKWAAMHEID IN PLAATS VAN VOORWAARDE

Begeleidingskundigen hebben binnen arbeidsorganisaties een belangrijke taak in het sterker maken van het vermogen om ruimte te maken. Bij dit vermogen gaat het om het kunnen vinden van een goed evenwicht tussen meerdere polen, zoals inspannen en ontspannen, denken en voelen, samen en alleen. Er zijn, in analogie met het vermogen om gezond te blijven (Huber, 2014) drie grote uitdagingen te benoemen die een rol spelen bij het maken van ruimte: fysiek, emotioneel en sociaal. Hierna komen deze drie uitdagingen nader aan de orde.

De fysieke uitdaging gaat om het vinden van de balans tussen inspannen en ontspannen. Ruimte maken staat niet los van onze drukke bezigheden, maar is een onderdeel van het dynamische proces waar zowel inspannen als ontspannen toe behoren. In ieder levensproces wisselen actieve en passieve momenten elkaar af met momenten van rust. Doordat een activiteit afloopt en tot stilstand komt, kunnen we ons weer 'opladen' voor een volgende activiteit; zoals er door inademen ruimte ontstaat voor uitademen en er door slapen ruimte ontstaat voor activiteit.

Alleen op die manier gaan we duurzamer met onze energie en putten we onszelf niet vroegtijdig uit. Als dit rime 'gezond' is, kunnen we spreken van vitaliteit: er is energie om te leven (Akkers, 2015). Dit vraagt wel van ons om bewust te luisteren naar lichaamlijke signalen die aangeven hoe het gesteld is met onze fysieke balans.

De emotionele uitdaging is om een balans te vinden tussen denken en voelen. In een samenleving vol *yang*-energie, die naar voren komt in begrippen als denken, waken en do-minantie, gaat het er vooral om ruimte te maken voor *yin*-energie die refereert aan emotie, slapen en ondergeschiktheid. Alleen dan kunnen beide energieën aanwezig en in balans zijn, zodat ze complementair kunnen zijn aan elkaar. We vereenzelvigen ons helaas gemakkelijk met ons brein en blijven nastreven wie we in gedachten willen zijn of wat we denken dat onze omgeving van ons vraagt.

De sociale uitdaging is om de balans te vinden tussen samen en alleen. We hebben geleerd om de wereld te zien als bestaande uit objecten, dingen, die we kunnen beetpakken en tellen. In ons denken kunnen we onszelf wel scheiden van de wereld om ons heen, in essentie zijn we echter allemaal subjecten die onderdeel uitmaken van dezelfde kosmos. Alleen wanneer we dat zien kunnen we waarnemen en ervaren dat er interne verbondenheid bestaat tussen onszelf en de wereld om ons heen. Veel van onze (drukke) gedragingen zijn juist ingegeven door de (drukke) omgeving waarin we leven. We moeten makkelijk in de verleiding om dingen te doen waarvan we denken dat de mensen om ons heen die mooi of belangrijk vinden. Het is dan heel behulpzaam om te blijven varen op ons eigen kompas en de vrijheid te ervaren om zelf te bepalen welke bijdrage we

willen leveren aan de mensen en de wereld om ons heen (Manson, 2019).

Voor een begeleidingskundige is het van belang om samen met het cliëntensysteem te kennen hoe het met deze uitdagingen omgaat en welke ontwikkelingen kunnen bijdragen aan het versterken van de ruimte die nodig is om te komen tot een goede, gezonde balans. Een belangrijk onderdeel van dit proces is om expliciet te maken hoe men kijkt naar het begrip ruimte maken. Vaak is dat de materiële, voorwaardelijke betekenis, hetgeen bijvoorbeeld blijkt uit de wens om afspraken uit de agenda te schrappen of een periode helemaal niets te doen. De cliënt is er dan mee geholpen om dit mentale model 'om te denken' naar ruimte maken als proces waar we actief mee om kunnen gaan. Ruimte maken is dan een bekwamheid.

#### SAMEN WAARNEMEN EN ONDERZOEKEN

Ruimte maken als bekwamheid is eerder omschreven als het vermogen om, tegen de verdrinkingen en verleidingen van het moment in, onze stuurkracht aan te wenden om de balans vast te houden in werk en leven. Hiervoor is aangegeven dat het vinden van de juiste balans draait om fysieke, emotionele en sociale aspecten. We kunnen daarbij op allerlei verschillende manieren waarnemen; een belangrijk onderdeel van deze bekwamheid is om te luisteren naar deze aspecten en ze nader te onderzoeken. Dat kan door waar te nemen, maar ook door kleine veranderingen aan te brengen en te zien welke uitwerkingen deze hebben. Op die manier kunnen we onze relatie ten opzichte van de omgeving beter leren kennen en veranderen. Vaak is er zoals bij overspanning of burn-out, een disbalans merkbaar tussen denken en doen. We werken dan veel met ons hoofd en

vertrouwen erop dat ons brein ons de goede richting op zal sturen. Een heel begrijpelijke en natuurlijke reactie in het onderzoeken van disbalans is dan om dat ook op een rationele, denkende manier te doen. Als het echter zo is dat ons denken onze gevoelens en emoties overstemt, dan zal ons dat niet veel helpen. Het gaat er juist om de tegenpool van het denken ertbij te betrekken, door ruimte te geven aan voelen, bewegen en slapen. Een manier om dit uit te drukken, komt naar voren in het credo: *Doen is de beste manier van denken* (Sprengrer, 2015). Juist door even niet te denken, maar aandacht te geven aan het doen, krijgen we meer inzicht in welke rol ons denken speelt voor ons bestaan. We zijn namelijk veel meer dan alleen ons denken. Om in balans te blijven gaat het er juist om dat we denken, voelen en handelen op een gezonde manier met elkaar in balans brengen, door ze met elkaar in afstemming op onze omgeving te integreren.

Een volledige integrale ervaren we wanneer we meerdere dagen achter elkaar in de natuur zijn (Milton, 2006). Als het donker is, zoeken we een rustige plek op en nemen de tijd om te slapen. Als het licht is, blijven we niet op één plek maar komen we in bewe-plaats op, bij warmte gaan we er juist op uit. Denken doen we als voorbereiding of terugblik op activiteiten; het vormt zo een directe verbinding met ons handelen. We kunnen ons één voelen met de natuur, ons verbinden met de ritmische processen van onze omgeving. De vaardigheid om ruimte te maken hebben we nauwelijks nodig, er is voldoende variatie en afwisseling aanwezig in de wereld om ons heen.

Op dezelfde wijze (maar dan 'omgekeerd') wordt onze dagelijkse werk- en leefomgeving ook hier en nu op ons in. Dagelijks in de ver-

keersdrukke naar het werk, in een kantoorgebouw met veel geluiden en mensen, arbeid waarbij denken en (digitaal) schrijven en hoofdrol spelen en dominante nodig is om in politiek getinte situaties overleefd te blijven. Ook dit rime neemt ons in beslag en dat gebeurt bijna net zo gerusteloos als in de natuur. Om in balans te blijven, moeten we bewust onze regele aanwenden om ook weer tot rust te komen. Daarvoor is het niet voldoende om ons te isoleren en binnen de drukke in een eigen wereld achter computer, smartphone en koptelefoon te verdwijnen. Isoleren lijkt een oplossing te bieden om even tot rust te komen, het reikt echter niet verder dan het tijdelijk wegnemen van de sterk aanwezige druk.

#### KLEINE LOKALE LEERPRAKTIJEN

De werkwijze die ik hier propageer, is om samen met een aantal direct betrokkenen uit de eigen omgeving of werkorganisatie te leren om 'ruimte te maken'. Dat kan door met elkaar een leerpraktijk te ontwerpen waarin de deelnemers de ruimte hebben om een passende nieuwe balans te vinden. Een leerpraktijk is te omschrijven als een groep van (werk)activiteiten die leiden tot een door de deelnemers en de organisatie gewenst resultaat, waaraan gekoppeld betrokkenen hun bekwamheden kunnen ontwikkelen (Sprengrer, 2001). Een metafoor voor een leerpraktijk is een groene zone, zoals een tuinkas in een koude en winterig klimaat. De kas beschermde de planten tegen kou en wind, waardoor ze sneller en beter kunnen groeien dan in de koude grond. In de kas kunnen de planten bovendien wat extra voedingsstoffen krijgen, waardoor ze sterker worden en straks in de onbeschermde wereld toch kunnen overleven. De kas is de ruimte waarin de omgevingsinvloeden minder doorwerken. ▶

Een voorbeeld van zo'n leerprijk is *Keev Diabetes@ Om* (KDO) van de stichting Voeding Leef (2020). Het is een programma dat voor en met diabetici is ontworpen en wil bewerkstelligen dat zij hun gewoonten wat betreft voeding, bewegen en stress duurzamer veranderen. Doel is een duurzame leefstijlverandering waardoor zij zich gezonder voelen en geen of minder medicatie nodig hebben. Op de website is te lezen: 'Wij geloven dat je de kern in hoofd, hart en handen moet raken om te willen veranderen en weer de regie over eigen gezondheid te nemen' (Voeding Leef, 2020).

Het KDO-programma gaat van start met de aanwezigheid van de deelnemers gedurende een heel weekend. In dat weekend ervaren zij hoe het is om de tijd te nemen voor bewegen, bijvoorbeeld door te wandelen, samen een gezonde maaltijd te bereiden. Daarnaast krijgen ze informatie over gezondingsproblemen bij diabetes, reflecteren ze op de eigen leefstijl en verzamelen ze biofeedback, waardoor ze leren zien hoe lichaamsprocessen reageren op veranderingen in leefstijl. Bovendien vormen ze samen met andere deelnemers een subgroep waaraan ze ervaringen en emoties delen en zo elkaar 'scherp houden'. De deelnemers gaan naar huis met duidelijke richtlijnen voor voeding, bewegen en rusten, om de gezonde leefstijl ook na het weekend vast te houden. Ze zien elkaar gedurende een half jaar geregeld terug en hebben werklijks contact.

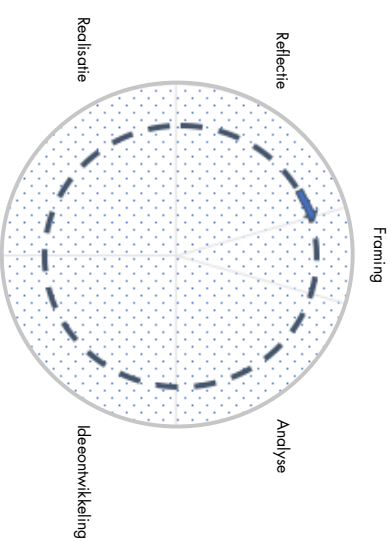
Van groot belang voor de aanpak van dit programma is dat deelnemers met elkaar actief zoeken en ervaren welke leefstijl leidt tot een gezondere balans. De begeleiders creëren in deze leerprijk een context waarin er ruimte is om dit uit te proberen. Al duurt het programma 'naar' twee dagen, gedurende deze tijd is er daadwerkelijk ruimte en

krigen de deelnemers de vaardigheden en omstandigheden aangereikt die ze in hun dagelijkse leven nodig zullen hebben om hun leefstijl te veranderen. In het startweekend creëren de begeleiders als het ware een microkosmos (Yernaak, 2010) waarin de omstandigheden en leefwijzen zo zijn als ze zouden moeten zijn, willen de diabetespatiënten hun ziekte onder controle krijgen. Dat heeft het effect dat ze anders leren handelen dan ze normaal gesproken gewend zijn. Ze maken actief kennis met een heel ander ritme en ervaren daarvan de helende werking.

In dit voorbeeld zitten belangrijke aanwezigingen voor hoe begeleidingskundigen kunnen werken als zij mensen begeleiden bij het leren ruimte te maken. De kern is dat er aandacht is voor een 'uitgebalanceerd' leerproces, waarin de hele mens en de omgeving centraal staan. Het doel (zoals genezing) staat niet voorop; het is even belangrijk als de middelen (zoals voedingsgewoonten). Het handelen is (minstens) even belangrijk als het reflecteren op het handelen. De focus is niet alleen gericht op individuele veranderingen, maar evenzeer op de sociale wereld en de context rondom het individu. De begeleiders zijn er daarbij van doordrongen dat het hier en nu even belangrijker kan zijn als het daar en straks. In het heden van de interventie beleven de deelnemers de ruimte die ze ook in de toekomst willen ervaren.

**ACTION-REFLECTION LEARNING EN DESIGN**

**THINKING** Het samen ontwerpen en realiseren van een leerprijk kan vanuit een combinatie van *action-reflection learning* (Reynolds, 1998) en *design thinking* (Stumpff, 2019). In beide methoden gaat het erom een setting te creëren waarin er ruimte is om aan een samen geformuleerde vraagstelling te werken. De begeleider ondersteunt het team



Figuur 1. De cyclus van design thinking (Stumpff, 2018).

bij het formuleren van de vraagstelling, door te helpen de persoonlijke vragen van deelnemers te combineren tot een collectieve vraag, en deze te verbinden met de focus van het programma. Vanuit deze vraag wordt de groep aan een frame of denkwijze, met uitgangspunten die richting geven aan de aanpak.

Vervolgens is er contact met opdrachtgevers of sponsors om af te stemmen over de gekozen richting. Dan volgt een oriëntatie- of analysefase, waarin de groep met elkaar gaat observeren, interviewen, slagelopen en brainstormen om meer zicht te krijgen op de verschillende facetten van de vraagstelling. In de daarop volgende fase van ideeontwikkeling vormen de deelnemers samen met de begeleider een aantal direct uitvoerbare ideeën waarmee de deelnemers zelf tijdens het werk kunnen experimenteren. Met instrumenten en technieken die tijdens de ontwerpfase al zijn gemaakt, verzamelen en realiseren de deelnemers experimenten en

monitoren zij wat er gebeurt en wat ze ermee bereiken. De reflectiefase is de laatste stap in de cyclus, alvorens men een tweede, vernieuwde en meestal meer uitgebreide iteratie van het ontwerp kan maken, uitproberen en monitoren (zie figuur 1).

**TOT RESULT** In mijn loopbaan ben ik mij steeds meer bewust geworden van twee verschillende benaderingen die we kunnen gebruiken bij leer- en veranderingsprocessen. Ik ben als organisatieadviseur goedgebruikt met de ontwerpbenedering: vanuit mijn expertise stelde ik een diagnose en maakte een stappenplan om het probleem op te lossen. In een steeds complexere wereld en een toenemende dynamiek van allerlei verschijnselen die op elkaar inwerken, realiseerde ik mij echter steeds meer dat er allerlei veranderingen zijn die niet met een ontwerplan op te lossen zijn. Ik ben me meer en meer gaan professionali-

## KENNIS EN KUNDE

seren in het werken vanuit de ontwikkelbenadering (Boonstra, 2000). Deze is erop gericht om samen met mensen die direct betrokken zijn stap voor stap veranderprocessen vorm te geven, zodanig dat zij niet alleen meewerken maar zelf ook kunnen leren. Een richtinggevende focus aan het begin van zo'n ontwikkelproces is nodig als vormgevende kracht of *denkkracht*. Gaandeweg het proces dienen zich echter ook steeds nieuwe mogelijkheden aan die ik zou willen typeren als handelingsgerichte kracht ofwel *doe-kracht*.

Als adviseur en begeleider zoek ik steeds de juiste, gezonde of vitale balans tussen denkkracht en doe-kracht. Om beide krachten te kunnen zien en ervaren, is het nodig om

ruimte te maken, open te staan voor signalen die aanleiding kunnen zijn om het veranderproces vitaal te houden. Als professional ben ik zo ook steeds bezig om ruimte te maken en de regie te houden in veranderings- en begeleidingprocessen.

*Onze geest, ons lichaam en de plek waar we leven staan allemaal in verband met elkaar. Zo is de ruimte buiten ons van grote invloed op onze innerlijke ruimte en onze gemoedsrust. (...) Het is moeilijk voor de geest om rustig te zijn wanneer het lichaam niet in een fysieke ruimte is waar rust heerst.*

Thich Nhat Hanh



## LITERATUUR

- Akkers, T. (2015). *Vitaliteit*. Internet: [www.ensie.nl/twan-akkers/vitaliteit](http://www.ensie.nl/twan-akkers/vitaliteit) (4 november 2019).
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Huber, M. (2014). *Towards a new, dynamic concept of health. Its operationalisation and use in public health and healthcare, and in evaluating health effects of food*. Proefschrift. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Manson, M. (2019). *De edele kunst van not giving a fuck. De tegendraadse aanpak voor een goed leven*. Amsterdam: Bruna.
- Milton, J. (2006). *Sky above earth below. Spiritual practice in nature*. Boulder: Sentient.
- Naht Hanh, T. (2013). *Ruimte maken. Creëer je eigen meditatieplek*. Amersfoort: BBNC.
- Paauw, A. (2018). *A(n)ios-bestaan kan uitputtingslag zijn*. Internet: [www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/anios-bestaan-kan-uitputtingslagzijn.htm?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=linkedincompanies](http://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/anios-bestaan-kan-uitputtingslagzijn.htm?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedincompanies) (6 januari 2020).
- Revans, R.W. (1998). *Abc of action learning*. Londen: Lemos & Crane.
- Rijksoverheid (2018). *Steun in de rug voor basisscholen met werkdruk*. Internet: [www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/01/06/steun-in-de-rug-voor-basisscholen-met-werkdruk](http://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/01/06/steun-in-de-rug-voor-basisscholen-met-werkdruk) (6 januari 2020).
- Sprenger, C. (2001). *Leerpraktijken. Lerend werken aan organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Sprenger, C. (2015). *Doen is de beste manier van denken*. Afscheidsrede. Apeldoorn: Politieacademie.
- Stompff, G. (2018). *Design thinking. Radicaal veranderen in kleine stappen*. Amsterdam: Boom.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Voeding Leeft (2019). *Keer diabetes2 om*. Internet: <https://voedingleeft.nl/wat-wij-doen/keer-diabetes2-om-groepsprogramma> (6 januari 2020).
- Wal, P. van der (2018). *Wat maakt het leven de moeite waard?* Utrecht: Boekencentrum Academic.