



■ Judith Droste

In gesprek met Hans Vermaak en Mark van Twist

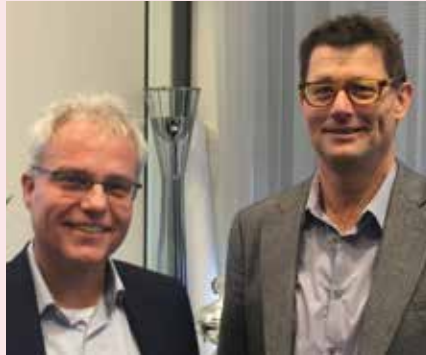
# Verstillen is een kunst

Laten we maar gelijk met de deur in huis vallen: stilte bestaat niet en we moeten er dus ook vooral geen nieuwe interventietool voor de veranderaar van maken! Aan tafel tegenover mij zitten Hans Vermaak en Mark van Twist. Ze kennen elkaar zo'n vijftien jaar en trekken met enige regelmaat samen op in opleidingen, commissies en verandertrajecten. Beiden pendelen tussen wetenschap en praktijk. En beiden zijn taalvirtuoes. We spreken over de rol van stilte bij veranderprocessen.

Stilte bestaat helemaal niet. Hans licht dit toe: “In onze mailwisseling voorafgaand aan dit gesprek schreven we bijvoorbeeld over stilte als een lastig grijpbaar fenomeen, want het is niet te begrijpen als aanwezigheid maar juist van afwezigheid van iets. Stilte kun je daarom niet horen, zien, ruiken of proeven. Het is juist de afwezigheid van iets anders dat met de stilte wordt geïdentificeerd: geluid, beweging, onrust. Maar sinds die mailwisseling zijn in mijn hoofd een aantal dingen verschoven. Het begon met dat ik dacht: onzin, stilte bestaat niet. Want er zijn altijd duizend dingen te zien. De stilte als leegte herken ik niet en vooral als de stilte dwangmatig is, is er juist ontzettend veel gaande. Denk aan de drukkende stilte voor de storm, de ongemakkelijke stilte bij een koud conflict. Andersom geldt dat ook: soms kun je in grote stilte kijken naar alle drukte van een vergadering of verandering, terwijl je er middenin zit. Kortom, stilte en drukte zijn er altijd tegelijk, zoals aanwezigheid ook afwezigheid veronderstelt of nodig heeft: soms staat het ene op de voorgrond, soms het andere. Soms zijn we daar ontspannen over, soms gespannen. Stilte is daarmee niet de leegheid of het ontbreken van alles, er is sprake van volheid als je verder en dieper kijkt. En ook bij drukte geldt – zeker als die dwangmatig is – dat er onder de oppervlakte iets continu en onopgemerkt gaande kan zijn, wat ontzettend belangrijk is voor verandering. Stilte en drukte zijn dus niet per se zo verschillend, laat staan dat het ene beter is dan het andere. Veranderkundig lijkt een wezenlijker onderscheid of het dwangmatig of ongedwongen is: wordt door stilte of drukte weggedrukt wat echt leeft of juist moedig ervaren?”

### Stilte benoemen

Hier moeten Mark en ik even van bijkomen en dus valt er een (ongedwongen, eerbiedige, ironische?) stilte. Na even nadenken proberen we eigen woorden te vinden voor wat Hans



**Mark van Twist** (links) is hoogleraar bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs-beleidsadvisering op het grensvlak van publiek en privaat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

**Hans Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje.

zojuist zei. Mark moet denken aan een recent voorval: “Een aantal medewerkers in een grote gemeente had ter afsluiting van hun werkzaamheden als projectgroep een presentatie gegeven voor collega’s en de leiding van de organisatie en had daar zichtbaar erg zijn best op gedaan. Na afloop van hun verhaal bleef de zaal stil. Het was een stilte die ik niet goed kon plaatsen. Was het publiek onder de indruk? Zaten ze nog na te denken over wat gezegd was? Waren ze op zoek naar een mooi compliment, passend commentaar of een slimme tegenvraag? Ik zag de vertwijfeling bij de projectgroepleden toenemen; hadden ze het niet goed gedaan? Moesten ze nu een stevige stelling poneren of een expliciete vraag om bevestiging stellen aan hun publiek? Uiteindelijk heb ik de stilte doorbroken door hem expliciet te benoemen

en zo productief te maken als onderdeel van de reflectie. Sommige aanwezigen voelden zich hier zichtbaar ongemakkelijk bij, anderen vonden het interessant om hierover door te praten en de stilte (die zeker niet een leegte was) nader te onderzoeken. Het maakte een gesprek op een ander niveau mogelijk.”

Hans reageert: “Ik hoor daarin allereerst stilte als fenomeen; stilte die ons in een groep of individueel kan overvallen. Dat zie ik meer als een gegeven: iets wat we niet kunnen sturen, maar waar we hooguit op kunnen reageren. En dat deed jij vervolgens ook, mogelijk omdat je aanvoelde dat er iets in verborgen zat? Zo’n reactie kun je zelden vooraf bedenken, die ontstaat in het moment, toch? En als je er dan voor kiest de stilte te benoemen, wordt het automatisch ‘een dingetje’. Je tilt het boven het oppervlak uit en ineens kan niemand er meer omheen. Woorden vernietigen de stilte en dwingen die te onderzoeken. Een dwingende interventie, lijkt me.”

### **Wat kun je met stilte?**

Het gesprek valt weer een tijdje stil. Het voelt voor mij ineens erg ongemakkelijk zoveel woorden te wijden aan de stilte. Maar we voelen dat het belangrijk is voor verandering, dat stilte, of juist het gebrek aan stilte, veelzeggend kan zijn. Dat het je kan helpen de vinger op de zere plek van een systeem of proces te leggen. Dus blijft de te beantwoorden vraag: wat kun je ermee als veranderaar?

Mark: “Volgens mij is elke stilte, of beter ‘moment van verstilling’, anders en moeten we die dus ook anders verstaan. Momenten van verstilling in veranderprocessen kunnen gemakkelijk of ongemakkelijk voelen, bewust ingebouwd zijn of juist spontaan ontstaan. Soms is het een kwestie van opheffen, soms van respecteren en soms van afdwingen. Productief maken van de stilte kan alleen door goed besef van waar de stilte voor staat,

hoe die werkt en hoe die is in te zetten. Betreft het een sprakeloosheid die het gevoel is van ‘naar woorden zoeken’ in relatie tot een onbegrepen worsteling of van een ‘gemakzuchtig ontweken ongemak’ dat in een gezelschap liever onbesproken wordt gelaten, maar eigenlijk toch ter tafel moet komen? Daarvoor moet je kijken welke effecten deze verstilling heeft voor diverse betrokkenen en belanghebbenden.”

Hans: “Juist daarom denk ik dat we stilte als veranderaars niet moeten benaderen als op zichzelf staande fenomenen. Wat er als laagjes achter zit bepaalt alles: refereert de stilte aan een historie, een ongemak, een verbijstering, een subtiliteit, een intuïtie? Daarom kan niemand ‘momenten van verstilling’ als instrument uit zijn veranderkoffer pakken om op elk gewenst moment in te zetten. Een ‘moment van verstilling’ is geen trucje en zwijgen is niet zomaar betekenisvol. Stilte afdwingen of bewaren leidt niet per definitie tot vernieuwing, net zomin als stilte opheffen of verstoren dat doet. Zo kunnen sommige mensen als er niets gezegd wordt juist heel druk in hun hoofd worden, nog drukker dan wanneer ze praten.

Als verstilling opgeroepen wordt door de subtiliteit van iets, dan helpt het om samen woorden te zoeken voor wat tussen de regels speelt. Als verstilling staat voor twijfel over wat je samendoet, dan kun je legitimeren om dat uit te spreken, zodat je kunt onderzoeken hoe je verder moet. En als verstilling staat voor het berouwvol accepteren van iets moeizaams, dan mag je dat moment wel even koesteren.”

Mark vult aan: “Met veel praten worden ook niet automatisch de dingen gezegd die gezegd moeten worden. Integendeel. Mij valt juist op dat er vaak heel veel woorden gebruikt worden voor het toelichten,

beargumenteren van zaken die we snappen. Daarmee verdringen we, onbewust en onbesproken, dat wat we niet begrijpen. En daardoor ontsnapt dit ons steeds. Vaak zie je dat we discussies over zaken die we niet snappen 'dun' houden, omdat er weinig taal en tekst voorhanden is. Ondertussen ligt er wel een fundamenteel vraagstuk op tafel. Dan schieten woorden tekort, gaan mensen stamelen, over iets dat onderhuids en ongezegd aanwezig is, iets wat niet zomaar in woorden te vangen valt en besproken kan of mag worden. Misschien dat je dan niet de verstilling moet vieren als vooruitgang, maar juist de stilte op stem moet brengen; gaan zoeken naar mogelijke ondertiteling voor wat anders ongezegd blijft..."

### Hier-en-nu

Hans: "Waar het onszelf als veranderaars betreft, gaat het erom dat we ons de kunst van het verstillen eigen maken. Goed worden in het zoeken naar 'de onderstroom'. Nieuwsgierig zijn naar wat er allemaal achter fenomenen schuilgaat en waardoor ze ontstaan en blijven bestaan. Dat is deels te trainen. Zo helpt het al om, ongeacht de onvermijdelijke drukte, stoïcijns tijd te maken voor reflectie: time-outs organiseren in elk belangrijk proces, alert zijn op je eigen dwangmatigheid, lessen trekken uit bijzondere histories.

Maar vooral telt toch het hier-en-nu: je bereid tonen om steeds op zoek te gaan naar wat zich aandient; open, onbevooroordeeld en vooral ook zonder vooropgezet plan van actie. Ernaast gaan staan, zorgen dat je er geen onderdeel van wordt, er niet mee samenvalt, want dan kun je het niet meer waarnemen. Luisteren naar de achtergrond; tijdelijk de ruis wegnemen en dominante geluiden uitfilteren om ook onderliggende lagen van het gesprek en van het zwijgen waar te nemen en zo juist ongefilterd te voelen wat er is. Zien wat normaal niet gezien wordt. De achtergrond

van het plaatje naar de voorgrond brengen. Geen dingen wegpoetsen maar je focus verleggen. Tussen de voortdenderende wagons het landschap erachter waarnemen. Dan ontstaat de vrijheid om alles te zien."

Mark: "En als je ziet wat er is maar niet gezien mocht worden en hoort wat er ondertussen ook is maar niet voldoende op stem is gebracht?"

Hans: "Dan kun je de stilte gaan duiden voor jezelf. Gaat het om een gemakkelijke

Verstillen verstoort en dat doe je als je denkt dat het de moeite is om uit de routine te stappen

of een ongemakkelijke stilte? Ontstond het moment van verstilling spontaan of werd het afgedwongen? Voor het 'diagnosticeren' van stilte zou je deze aspecten kunnen onderzoeken (zie tabel 1). En van daaruit kun je overgaan tot actie: je kunt bijvoorbeeld je inzichten terugspiegelen, aanzetten tot reflectie, dwingen tot diagnose, uitnodigen tot alternatieve zienswijzen. Soms blijft het hierbij en geeft dit voldoende nieuwe stof tot gesprek (of stilte). En soms gaan betrokkenen er een stap verder mee en volgt hieruit een wens, besluit, experiment. Maar welke handeling nou zinnig of werkbaar is, daar heb je een goede ingeving voor nodig. En die ontstaat alleen als de veranderaar bij stilte (of drukte), zeker als die ongemakkelijk is, voor en namens het systeem ongefilterd kan voelen wat er nog meer speelt. Die ingeving vertaal je vervolgens naar beste kunnen in actie: ergens op inspelen. Dat alles kan alleen ter plekke, dat kun je niet van tevoren bedenken als instrument of als rol."

Tabel 1. Taxonomie van stilte

Afgedwongen (voorzien, opzettelijk, georganiseerd)	<i>reflectief &amp; meditatief</i>	<i>forcerend/therapeutisch</i>
Spontaan (onvoorzien, toevallig, emergent)	<i>rustend &amp; tastend</i>	<i>vermijdend/fixerend</i>
	Gemakkelijk (fijn, blij, rustig)	Ongemakkelijk (boos, drukkend, agressief)

**Verstillen**

Dus als je je als veranderaar de kunst van het verstillen eigen hebt gemaakt, krijg je zicht op de onderstroom en kun je stilte beter opmerken en duiden. Daarmee kun je stilte nog altijd niet als veranderinstrument uit je koffer halen, maar je bent voorbereid om de momenten van verstilling, die zich voordoen of laten afdwingen, te benutten voor het proces. Betekent dit ook dat je altijd op zoek moet gaan naar momenten van verstilling en ze mogelijk ook zelf moet forceren als veranderaar? Is verstillen met andere woorden, noodzakelijk voor verandering? Hans: “Verstillen verstoort en dat doe je als je denkt dat het de moeite is om uit

organiseren, omdat je naast versnellen ook regelmatig moet vertragen en naast een roep om ‘meer’ soms ook ‘minder’ heel hard nodig is. Stilte mag je rustig blijven zoeken, ook als die volgens Hans niet bestaat. En dat is overigens hard werken: het vergt kwaliteit om de volheid van de leegte te zien en hem te laten zijn. Mag hier stilte zijn? Hoe lang mogen we hier-en-nu met zijn allen in die stilte verkeren? En zitten we hier dan ook met de juiste mensen aan tafel en zwijgen we nu dan met elkaar over de dingen waarover we het zouden moeten hebben? En als we besluiten de verstilling te duiden, sluit ons handelen van straks dan aan bij wat we nu zeggen of in stilte laten?”

Het is juist de afwezigheid van iets anders dat met de stilte wordt geduid: geluid, beweging, onrust

Hans valt in: “Helemaal eens, aandacht voor wat zich in stilte hult, voor het subtiele, het verzwegene, het impliciete, het emergente. Eigenlijk alles in organisaties wat echt interessant is, zit juist daarin. Een soort reflectief vertragen om daarna je handelen te verdiepen. Stilte is heel belangrijk in ons werk maar laten we oppassen met instrumenteel maken, want voor je het weet hebben we weer een of ander ‘allesverklarend model’, dat iedere veranderaar te pas en te onpas uit zijn koffer haalt. Op het moment dat je het kunt grijpen, is het buitenkant geworden en zodra we vergeten dat het geen buitenkant is, maar juist gaat over alles wat lastiger grijpbaar is, dan is het effect van verstillingsprocessen weg. Dan weet je niet meer hoe het werkt, hoe je het kunt organiseren en waar het goed

de routine te stappen omdat er wat te oogsten of te leren valt. Het is dus volledig situatiegebonden. Want verstillen is niet nodig voor elke verandering. Sommige dingen kunnen vrij simpel, binnen de bestaande routines gewijzigd worden.” Mark vult aan: “Bij elke verandering geldt wat mij betreft dat we de momenten van verstilling moeten koesteren. Dat we die erbij moeten

voor is; het stilzetten van *runaway trains*.”

Mark: “Daarmee is een model overigens nog niet fout, hoor. Het kan je helpen spelen met de werkelijkheid, maar het is geen werkelijkheid. Ik spreek daarom liefst over wegwerpmodellen: ze helpen (even), maar hinderen ook als je ze te serieus neemt. Je maakt ze als prothese die je vervolgens als het goed is na een tijdje niet meer nodig hebt. Relativering, tijdelijkheid en voorlopigheid kenmerken het goed omgaan met modellen. Dat geldt dus ook voor de ‘taxonomie van stilte’ die we hier poneren.”

Gelukkig, toch nog een concreet handvat, iets voor in de veranderkoffer! Maar dan wel met een duidelijke bijsluiter. Tijd om het gesprek af te ronden. De tijd is op en voor dit moment is alles gezegd waar we de woorden voor hebben kunnen vinden. Veel stiltes zijn er ook gevallen; soms om na te denken over wat er werd uitgewisseld en soms om te zoeken naar wat er ondertussen toch ook nog weer

niet op tafel kwam.

Een interessant maar ook ingewikkeld gesprek, waarin we zelf aan den lijve hebben ondervonden hoe lastig het is om stilte te duiden. Hoe moeilijk het is om de juiste woorden te vinden voor dat wat gezegd wil worden en hoe onbevredigend het niet weten is, met tegelijk het besef dat elke suggestie van een finaal antwoord juist ook de zoekende kracht van de vraag vernietigt die we willen blijven koesteren.

We hopen veranderaars en leiders in organisaties in ieder geval aan het denken te zetten over momenten van verstillig: wat ze zijn, hoe ze werken en welke situationele omgang ermee passend is naar hun eigen idee. Want een ding is wel duidelijk; verstillig leidt tot verstoring en verstoring is voor grootscheepse verandering vaak het begin – en soms ook juist het einde... ■

**Judith Droste**, *redactielid TvOO*