

Pad-vindend leiderschap
Samen de juiste weg vinden



Francis Gastmans

Pad-vindend leiderschap - Samen de juiste weg vinden

Tekst en vormgeving: Francis Gastmans

Bijgewerkte versie 5.1 - januari 2026

© Francis Gastmans

francisgastmans@icloud.com

<https://francisgastmans.com>

Citaten uit deze uitgave mogen vrij worden gekopieerd en verspreid.

Ik waardeer het ten zeerste dat je daarbij de bron vermeldt.

Zie je nog een tik- of taalfout, laat het me weten. Ik verbeter de tekst en maak zo een nieuwe versie van de tekst.

Wil je de tekst afdrukken of laten afdrukken, gebruik dan papier op A5-formaat en druk rect-verso af.

Pad-vindend leiderschap
Samen de juiste weg vinden

Francis Gastmans

Ik zoek niet – ik vind.

*Zoeken, dat is uitgaan van het oude
in een willen vinden van het al bekende in het nieuwe.
Vinden, dat is het volledig nieuwe, ook in de beweging.
Alle wegen zijn open, en wat gevonden wordt is onbekend.*

*Het is een waagstuk, een heilig avontuur.
Het ongewisse van zulke waagstukken kunnen eigenlijk alleen
diegenen op zich nemen
die zich geborgen weten in ongeborgenheid,
die in het ongewisse raken en geen leiding ervaren,
die zich in het duister overgeven aan een onzichtbare ster en zich
door hogere doelen laten leiden in plaats van in de beperking en
de begrenzing van het menszijn het doel te bepalen.*

Pablo Picasso 1954

Inhoud

Inleiding	1
Het terrein verkennen	10
De zoeker en de vinder	21
De Gids en de Pad-vinder	39
Stimuleer de Pad-vinder in jezelf en in anderen	76
Sporen van Pad-vindend leiderschap	128
De Pad-vinder trainer	139
Wu-wei, de kracht van niet-doen	144
Volgers, partners en ontdekkers	169
Het Vragenkompas	191
Dank u	204

Inleiding

Drie bemerkingen vooraf

1. Een pad-vinder leider is geen scout of verkenner

De termen padvinder, scout, verkenner en gids worden vaak door elkaar gebruikt in de jeugdbeweging in Vlaanderen. Zij zijn geïntroduceerd door de stichter van de beweging, Baden-Powell. De term scout komt uit zijn opleiding voor militaire verkenners in Zuid-Afrika.¹

Met de termen *pad-vindend leiderschap* en *pad-vinder leider* wijs ik op een veel ouder gebruik van de term *pathfinder*. Die is terug te vinden in verschillende culturen.

- Een *verkenner* (En: *scout*) is iemand die een vijandelijk gebied verkent om nuttige informatie te kunnen geven aan de leiding zodat die de risico's kan afwegen en een juiste beslissing nemen. Hij dient daarbij erg goed te zijn in het verscholen bewegen op vijandelijk terrein en in het overleven. De taak van een verkenner komt uit de wereld van het leger en de oorlogsvoering. Hij gids de troepen veilig door vijandelijk gebied. De verkenner is een uitvoerende figuur in dienst van een leiding die wil overwinnen of veroveren.

De term 'gids' (En: *guide*) wordt in de praktijk van de jeugdbeweging vaak als synoniem gebruikt met 'verkenner', 'gidsen' zijn dan de vrouwelijke tak van de verkenners.

- Een *pad-vinder* (En: *pathfinder*) hoort thuis in de wereld van de nomaden die rondtrekken steeds op zoek naar nieuwe gronden, die eetbare planten en kruiden verzamelen en hun menu aanvullen met jagen. De pad-vinder leidt bij het vinden van nieuwe wegen naar bronnen voor voedsel en beschutting. De nomaden beleven hun omgeving als deel van hun leven én zij zien zichzelf als onderdeel van een groter geheel. De pad-vinder zorgt tevens voor een goede

¹ Robert Baden-Powell (1857–1941) Verschillende van zijn militaire boeken, geschreven voor militaire verkenning en scout-training in zijn Afrikaanse jaren, werden ook gelezen door jongens. In 1907 hield hij een demonstratiekamp dat nu wordt gezien als het begin van Scouting. Op basis van zijn militaire boeken schreef hij *Scouting for Boys* in 1908.

relatie met de mensen in het gebied dat de groep betreedt.

De pad-vinder is een leidende figuur ten dienste van een gemeenschap.

Ik maak daarom een fundamenteel onderscheid tussen enerzijds een 'verkenner' of een 'gids' en anderzijds een 'pad-vinder'.²

2. *Je toont pad-vindend of gidsend gedrag,
je 'bent' geen Pad-vinder, je 'bent' geen Gids*

Gidsen hebben in hun gedrag heel veel weg van de houding en de eigenschappen van verkenners. Ik stel hen op *naast* de pad-vinders.

Ik schrijf 'Gids' of 'Pad-vinder' omdat dit eenvoudiger leest dan 'gidsend leidinggeven'/'gidsend leider'/gids leider/ of 'pad-vindend leidinggeven'/'pad-vindend leider/pad-vinder leider.

Wanneer ik in deze tekst 'Gids' schrijf betekent dat dus: iemand die op dat moment gidsend leidt, een 'Pad-vinder' is iemand die op dat moment pad-vindend leidt.

In werkelijkheid '*ben*' je *niet* je functie of je beroep, je oefent het uit. Je bent herkenbaar als leidinggevende door wat je *doet* en *niet doet*, niet door de titel op je naamkaartje. In het dagelijks taalgebruik zeggen we 'Ik *ben* ...', 'Zij *is* ...' als *omschrijving* van je identiteit of die van een ander. 'Identiteit' is een handig *relationeel, sociaal en maatschappelijk middel*, niets meer. Het verwijst naar de sociale of maatschappelijke rol die je op dat moment vervult of die jou wordt toebedeeld of opgelegd. Maar je '*hebt*' een identiteit, je '*bent*' dat *niet*!³ Wie je werkelijk '*bent*' verwijst naar een '*zelf*' en die oefent vele functies uit en heeft verschillende identiteiten.

Wie je *bent* is wat je allemaal *doet*.

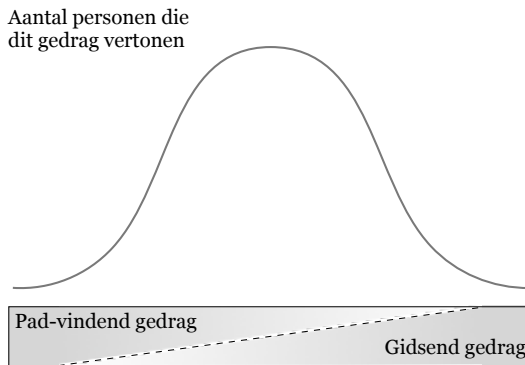
Toon je 'gidsend gedrag' dan wordt je Gids genoemd, toon je 'pad-vindend gedrag' dan wordt je Pad-vinder genoemd.

² Sheehy Gail schreef in 1981 een bestseller over figuren in de 20e eeuw - leiders en gewone mannen en vrouwen - die persoonlijke crisissen hadden overwonnen en 'pathfinder' werden (weg-zoeker, weg-vinder, weg-toner, weg-bereider) voor hun gemeenschap of hun land. Sheehy, Gail, *Pathfinders*, Bantam Books 1981

³ [Lees meer](#) in: *Ik, Identiteit, Zelf*

3. *Geen of-of kwestie en geen tegenstelling*

Om het beeld van de Gids en de Pad-vinder zo helder mogelijk te schetsen gebruik ik, zoals gebruikelijk, de uitgesproken vormen van hun kenmerkend gedrag. Daarom schrijf ik in deze tekst Gids en Pad-vinder met een hoofdletter. De meeste mensen vertonen niet uitgesproken gidsend of pad-vindend gedrag en bezitten een eigen mix van beide houdingen en vaardigheden.



C Francis Gastmans

Versie 1.0

Daarnaast is alle gedrag afhankelijk van aangeboren eigenschappen, opvoeding, socialisatie én van de actuele context, al deze elementen maken dat gedrag dus steeds *contextueel* is.

Het gedrag van gidsende en pad-vinder mensen lijkt op het eerste gezicht tegengesteld. In werkelijkheid gaat het om twee systemen van vaardigheden die elkaar aanvullen ... indien je kijkt naar het geheel aan mogelijkheden en wenselijke oplossingen.

Persoonlijk leiderschap

Handelen als een *Pad-vinder* versterkt het persoonlijk leiderschap. Ik richt me met dit boek tot iedere 'begeleider' - in de breedste zin van het woord - die het persoonlijk leiderschap en de eigen kracht wil ontwikkelen bij zichzelf én bij de mensen waar zij⁴ leiding aan geeft of die zij begeleidt of waar zij zorg voor draagt. Een 'begeleider' kan zijn: ondernemer, leider, manager, mentor, professor, leraar, meester, coach, mediator, therapeut, hulpverlener, buddy, sociaal werker, ervaringsdeskundige⁵.

Hoe werk jij vandaag aan jouw persoonlijk leiderschap?

Wat doe je om dit te versterken?

In welke mate beschouw jij het leven als een prikkelende uitdaging?

Hoe geef je vorm aan je 'levensonderneming'?

Welk beeld past bij jouw leven? Welk beeld past bij jou?⁶

Vanuit welke visie en overtuigingen maak jij keuzes?

Wat zijn daarbij voor jouw belangrijke leidende waarden?

Hoe groot is je gevoel een opdracht te volbrengen en welke stappen onderneem je om concrete doelen te stellen en te bereiken?

Wat is jouw bijdrage aan de gemeenschap waarin je leeft?

Voor wie maak jij een verschil of wil jij verschil maken?

⁴ In deze tekst schrijf ik willekeurig en afwisselend 'hij' en 'zij'. Waar 'hij' staat, kan je evenzeer 'zij' lezen en omgekeerd. Nergens is er sprake van 'meer vrouwelijk' of 'meer mannelijk'.

⁵ Iemand met veel ervaring is niet zonder meer *ervaringsdeskundige*! Elke ouder met meer dan drie kinderen is geen *opvoedingsdeskundige*. Deskundigheid vereist een opleiding of een training om op een professionele manier om te gaan met die bepaalde ervaringen, los van het gegeven of je dat officieel doet als professional of als vrijwilliger.

⁶ Je kunt in je geheugen zoeken naar beelden die je hebt ontmoet: een verhaal, een figuur uit een boek, een stenen of bronzen beeld, een installatie, een schilderij, een foto, een film, enz. Je kunt ook je eigen beeld creëren.

Een Pad-vinder boek

Je zult bij het doorlopen, doorzoeken, doorvinden en doordenken van dit boek stapsgewijs ontdekken wat handelen als een *Pad-vinder leider* kan betekenen, voor jou en voor de mensen die jij leidt of begeleidt. Ik geef geen definitie. Je kunt er niet met mij over discussiëren. Steunen op een definitie is op zich een houding van een Gids. Een Pad-vinder werkt met ‘woordenwolken’⁷ en vanuit zijn belevingen.

Je zal dus *zelf* moeten kiezen welke concrete invulling jij geeft aan het begrip *Pad-vinder leider* in jouw concrete situatie op dit moment, binnen jouw context, vanuit jouw levensgeschiedenis. Het boek staat wel vol suggesties om je daarbij te helpen en er zijn 700 vragen waar je jouw antwoord op kunt formuleren.

Ik schrijf pad-vindend en wil je graag warm maken om zelf sporen te ontdekken, nieuwe wegen te vinden en te volgen. Daarom een hoofdstuk ‘Sporen van Pad-vindend leiderschap’. Er staan in dit boek waarnemingen, ideeën, suggesties en tips, zeer veel vragen maar geen antwoorden. Op iedere bladzijde staan er vragen voor jou. Ik heb deze vragen opgesteld in de ik-vorm. Zelfs indien jij een vraag niet kunt beantwoorden, dan nog kan ze jou van dienst zijn, als inspiratiebron.

Dit boek biedt geen bewijzen, verklaringen en verhalen die jou willen overtuigen om een *Pad-vinder leider* te worden. Het geeft jou evenmin afdoende antwoorden op al je vragen. Je mag zeggen dat dit boek het jou moeilijk maakt. Je moet de antwoorden allemaal zelf vinden, je gaat op pad van bij het eerste hoofdstuk. Het is een *Pad-vinder boek*.

⁷ [Lees meer](#) in: *Talen en taalgebruik* of in *Wat is een woordenwolk?*

Wat vind je in dit boek?

1. Ik start met de verkenning van het terrein en het werk van een Gidsend en een Pad-vindend leider.
2. De tocht focust vervolgens eerst op het onderscheid tussen een 'zoeker' en een 'vinder'.
3. Van daaruit kan je beter de verschillende kwaliteiten afwegen van een 'Gids' en van een 'Pad-vinder'. Wat maakt dat deze twee figuren andere kwaliteiten aanspreken in een leider?
4. Het actief overlopen van de dertig tips om de Pad-vinder in jezelf en in anderen te stimuleren, kan je helpen om de Pad-vinder in jou te ontdekken, alleszins sporen van de Pad-vinder.
5. Ik gebruik uitdrukkelijk het begrip sporen van leiderschap en niet kenmerken of eigenschappen. Sporen zetten je op weg om verder te onderzoeken wat Pad-vindend leiderschap zou kunnen zijn voor jou en om je eigen weg te vinden en te ontwikkelen. Sporen verwijzen ook naar iets dat verder kan ontwikkelen.
6. Dit roept een korte bedenking op rond de Pad-vinder trainer. Wat en hoe leert zij jou aan om een beter Pad-vinder te worden? Hoe blijft ze daarbij zelf een Pad-vindend mens?
7. Even een rustpunt, wanneer ik wijs op 'wu-wei', een begrip uit het daoïsme dat je erg van pas kan komen.
8. De relatie met de leider is essentieel. Geen leider zonder mensen die haar erkennen. Wat kenmerkt hun relatie? Wie maakt wie? En hoe? Wie loopt met jou mee als een volger, als een partner of als een ontdekker?
9. Tenslotte wijs ik je op een handig Pad-vinder instrument: het Vragenkompas.

Kan dit boek een verschil maken?

Dát is wel de bedoeling. Ik wil je gedachten geven die hier en daar aan jou blijven kleven. Niet oppervlakkig, niet als trucjes om meer geld te verdienen of om persoonlijk succes te boeken. Wel gedachten die er voor zorgen dat je morgen anders kijkt naar jezelf, naar je collega's en je klanten én dat je de relaties en het werk op een andere manier aanpakt.

Ik zie graag dat je het begrip 'leiderschap' ruimer opvat en flexibel omspringt met verklaringen, overtuigingen en denkkaders. Ik zie graag dat je reflecteert op de vragen in het boek en dat je een van je knopjes omdraait dat er voor zorgt dat je, samen met je collega's en je klanten, van je omgeving een plek maakt waar iedereen het eigen leiderschap en de eigen kracht kan ontwikkelen en waar het voor iedereen goed is om te leven, te leren en te werken.

Gun jezelf de nodige ruimte, letterlijk en figuurlijk. Het is niet nodig om het boek in één ruk uit te lezen.

De gedachten rond de zoeker en de vinder, de Gids en de Pad-vinder staan niet in een bepaalde volgorde, en zeker niet in een rangorde. Zoek geen achterliggende structuur, die is er niet.

Je hoeft evenmin de hoofdstukken te lezen in de volgorde zoals ze hier zijn afgedrukt. Speels omgaan met de tekst is deel van een pad-vinder houding.

Neem voldoende tijd om te reflecteren.

Het boek wil je inspireren om enkele knappe inzichten te verwerven en tevens om er iets boeiends mee te doen.

Geniet van het op weg zijn met dit boek.

Waar in de voetnoten staat 'Lees meer' verwijst dit naar de teksten die je vindt op <https://franciscastmans.com/korte-teksten/>

Hier en daar zet ik een haiku van Issa.⁸

Issa Kobayasi (Japan 1763-1827) was een Zen-pelgrim en vader die via de dichtkunst de dagelijkse werkelijkheid van de kleine man zo mooi heeft weten op te tillen, met een vleugje humor. De kunst bestaat er in om door de humor heen de ernst te ontdekken.

*Dikke huisjesslak
ook jij, beklim de Fuji,
maar langzaam, langzaam.*

*De Fuji is de heilige berg in Japan.
Het staat symbool voor het allerhoogste ideaal.*

Veel vind-genot
Francis Gastmans

⁸ Alle haiku's komen uit de geweldig mooie verzameling:
Haiku - Een jonge maan, J.van Tooren, Meulenhoff 1981

Het terrein verkennen

*In deze wereld
zingen sommige muggen
mooier dan andere.*

Wat betekent de 'juiste weg' vinden?

De 'juiste weg' verwijst naar het pad dat jij kiest en aflegt, alleen of samen met anderen, zodat je voor een dwingende ernstige vraag, een probleem of een project een duurzame oplossing kunt vinden, een fundamenteel antwoord ontvangen of een definitieve uitweg ontdekken.

De 'juiste weg' slaat op de gepaste route, het pad dat congruent aanvoelt met je intenties, je aspiraties, je waarnemingen en je doelen. Het is de consequente weg die past bij jouw waarden en inzichten. Een 'minder juiste weg' is: het pad volgen van een ander, een weg afleggen omdat het zo hoort, doen wat iedereen doet, de oplossing nemen die voor de hand ligt, doen wat de baas of de meester of een Gids zegt.

Het begrip 'juiste' houdt in dit boek bijgevolg *geen oordeel* in! Het gaat niet om 'goed' of 'slecht' in de (ver)oordelende zin. De 'juiste weg' is de weg die effectief en duurzaam werkt ... voor alle betrokkenen (afhankelijk van de situatie: je partners, je kinderen, je collega's, je medewerkers, je klanten, je leveranciers) én voor de omgeving en het milieu.

Dit boek gaat over *de manier waarop* je de weg naar een oplossing, een antwoord of een rustpunt kunt vinden, kiezen en afleggen.

De focus ligt op de wijze waarop *jij* omgaat met de opdracht een weg te kiezen en af te leggen. Dit boek vertelt niet hoe je zéker een oplossing, een antwoord of een uitweg vindt.

Alle aandacht gaat naar jou als leider of begeleider. Het is jouw verantwoordelijkheid een pad en een aanpak te kiezen, alleen of samen met je collega, medewerker of klant.

Hoe vind je de 'juiste' weg en hoe loop jij die weg?

Er wordt vaak gezegd: "*De weg is belangrijker dan het doel bereiken.*"⁹ Dit wil ik nuanceren. Enkele gedachten:

⁹ Bij het gezegde "*Deelnemen is belangrijker dan winnen.*" is deelnemen het doel.

Ten eerste bereik ik, wanneer ik niet als een gek rondren, bij iedere halte, een ‘voorlopig rustpunt’ dat ik als een niet-vooropgesteld subdoel kan beschouwen. Ik vind het nuttig om bij een pauze aandacht te hebben voor het punt waar ik op dat ogenblik ben aangekomen.

Wat is er op deze halte waar te nemen wat ik niet had verwacht?

Welke gevolgen tonen zich bij de stappen die ik tot nu heb gezet?

Wat kan ik hier leren? Wat zijn de consequenties indien ik hier voor een wat langere tijd halte hou? Waar hou ik wel of geen rekening mee? Wat bepaalt mijn volgende stap en in welke richting zet ik die stap? Of, blijf ik hier en beschouw ik dit als mijn einddoel?¹⁰

Ten tweede wil ik wel degelijk een oplossing, een antwoord of een uitweg vinden. Ik wil een doel bereiken, zelfs al weet ik dat het doel zich kan en vaak zal wijzigen terwijl ik onderweg ben. Ik wil op een bepaald moment wel ergens aankomen waar ik een duurzame oplossing of een afdoend antwoord vind. Een einddoel vooropstellen, helpt om op weg te gaan en te weten in welke richting ik uiteindelijk wil lopen. Een mooi doel heeft daarenboven aantrekkingskracht. Een ‘einddoel’ is geen ‘allerlaatste doel’, het is enkel einddoel *voor deze actuele vraag*.

Dit is niet in tegenspraak met mijn overtuiging dat het genieten van de weg die ik loop, op ieder moment, een zeer effectieve manier is om de ‘juiste weg’ te vinden. Het is nuttig om bij het stappen goed waar te nemen waar ik loop en er ontspannen van te genieten. Ik kan meer leren door aandachtiger en aandachtzaam (mindful) mijn weg af te leggen.

Dit is evenmin in tegenspraak met de vaststelling dat de weg zich vormt enkel doordat ik hem loop. Er is slechts één echte weg, dat is

¹⁰ Een halte kan onverwacht een eindpunt worden in iemands leven. Dat kan op ieder moment gebeuren. Hoe maak je noodgedwongen een einddoel van een onverwachte breuk in een jong leven? Bv. de dood van een baby of de dood van een tiener of een jong volwassene. Dat we allemaal ‘recht hebben’ op een lang en gezond leven is een begrijpelijke menselijke overtuiging. Het is echter geen ‘recht’ dat je ergens kunt verhalen.

de weg die mijn voeten (mijn daden) afleggen (letterlijk!). Al de andere wegen zijn ‘gewenste wegen’ of ‘vooropgestelde wegen’ of ‘ideale wegen’ of ‘gedroomde wegen’. Maar geen van deze wegen is de concrete weg, met mijn voeten op de grond. De reële weg is het stuk dat ik heb afgelegd en waar ik nu sta. Paden die achter me liggen en waar ik niet heb gelopen bestaan niet. Het heeft geen zin er treurig op terug te kijken. Al wat voor mij ligt zijn ‘mogelijke wegen’, ze bestaan nog niet, het is nog niet *mijn* weg want er blijven vele opties open. Op ieder moment kunnen mijn voeten in een andere richting stappen, kan ik me omdraaien of kan ik me gedwongen voelen een radicaal andere keuze te maken. Dan is het pad dat zo even nog voor mij lag niet meer *mijn* weg en dus niet *mijn* ‘juiste weg’. Enkel daar waar mijn voeten staan is *mijn* weg. En je kan enkel je volgende stap zetten van de plek waar je nu staat, niet van de plek dat je zou willen staan of liever had gestaan! Een stap zetten in de richting van waar ik net vandaan kom is een nieuwe keuze en dus een ‘volgende stap’!

Staan mijn voeten daar waar ik wil dat ze staan? Indien dat niet het geval is, wat is dan mijn volgende stap?

Tenslotte is er de vraag: Heeft een leven of een project slechts één doel en één richting en dus slechts één ‘juiste weg’? Voor mij niet. Het doel van mijn leven of mijn project is datgene wat ik *nu* als doel vooropstel en dat houdt verband met hoe ik *nu* mezelf zie en mijn activiteiten beoordeel en zin geef. Dat kan morgen anders zijn en dat levert dan een aanpassing, een bijkomend doel of een nieuw doel op. Zoals alles verandert ‘*mijn weg*’ voortdurend en ook ‘*ik*’.

Waar loopt mijn weg en waar loopt zijn weg?

Wanneer jij anderen wilt helpen om hun 'juiste weg' te vinden, hou er dan mee op om anderen voor te houden dat jij weet wat de 'juiste weg' is voor hen. Je kunt niet vooropstellen hoe 'dé juiste weg' loopt voor een ander. Je kunt dit enkel stellen voor jouw weg. Uiteraard kan je je inleven in de ander en haar situatie. Uiteraard kan je empathisch luisteren. Wil je een geschikte helper zijn? Je bent een geschikte helper indien je weet hoe jij jouw weg kiest, hoe jij het best op jouw weg komt en hoe je jezelf overtuigt dat jij je op dit ogenblik op jouw 'juiste weg' bevindt. Enkel zo kan je een goed helpend leider zijn voor iemand. *Bevind jij je op de 'juiste helpers-weg'?*

Je mag het begrip 'weg' zowel zeer praktisch als metaforisch nemen. Concreet en praktisch slaat 'weg' bv. op het zoeken van een antwoord op een dringende vraag of het uitstippelen van een project of het oplossen van een lastig probleem of het vinden van een nieuwe en betere dienstverlening of het werken aan een fundamentele verandering (bv. bij de ontwrichting van het klimaat en bij het 'verziehen' van het milieu). Metaforisch kan je het gebruiken bv. als beeld voor je levensopdracht of je levensloop.

*De wortelrooier!
met de wortel heeft hij mij
de Weg gewezen.*

Dit is een haiku met meerdere betekenislagen. Je zult hem wellicht enkele malen moeten lezen om iedere laag te kunnen ontdekken. De wortelrooier staat op de laagste trap van de sociale ladder. Daarbij staat 'Weg' met een hoofdletter wat verwijst naar een ideaal. Wie herken ik allemaal als een 'wegwijzer' in mijn leven? Wat maakt hem/haar op dit moment belangrijk voor mij? Op welke manier wijst hij/zij mij mijn 'juiste weg', de Weg? Bij wie heb ik het moeilijk om te aanvaarden dat die voor mij een 'wegwijzer' kan zijn? (bv. kinderen, iemand uit een andere cultuur of een andere sociale klasse, een politiek of religieus tegenstander)

Wanneer je jouw persoonlijk leiderschap wilt versterken of dat van anderen, wanneer je nieuwe wegen wilt vinden of ze laten ontdekken door je collega's, je medewerkers of je klanten, ... zal je regelmatig dienen af te stappen van bestaande en vaak betreden paden. Een Gids kent (meent te kennen) zulke paden zeer goed. Het is goed hem te volgen voor de periode dat je dit nodig vindt. Wie ondernemend en onderzoekend in het leven staat, zoekt echter daarnaast naar onbetreden paden, naar onbekende wegen en nieuwe uitdagingen. Een Gids stopt wanneer hij de weg niet meer kent. Wil je op dat moment verder gaan dan heb je nood aan de moed, de kennis en de vaardigheden van een Pad-vinder. Dan neem je risico's en stap je voorbij het punt waar een Gids je niet meer kan helpen. De Pad-vinder in jou zal op dat ogenblik bepaalde zekerheden loslaten en een stap voorwaarts zetten, zelfs al is het terrein onbekend, zelfs al is de weg naar het doel niet helder geformuleerd. Je voelt op dat moment aan, meer dan dat je het rationeel weet, in welke richting je een antwoord kunt en zult vinden, je vertrouwt op je intuïtie. Daar stap je naartoe.

Duurzame oplossingen vinden is een zaak van scherp waarnemen, aanvoelen en doen, meer dan van denken. Het is een relationele aangelegenheid, veel meer dan een rationele.

Het belang van Gidsen en Pad-vinders

We worden allemaal geboren als een hulpeloos mensje. Je hebt de hulp van anderen nodig om in leven te blijven en om te leren hoe je zelfstandig in het leven kunt staan.¹¹ De ‘helpers’ om je heen gedroegen zich overwegend als gidsen: *“Kijk hoe ik het doe en doe mij na.”*, *“Luister naar wat ik zeg.”*, *“Loop met me mee en volg me want ik ken de weg.”* Sommige ouders hebben begrepen dat het af en toe beter is om niet te vertellen wat een kind moet doen. Je leerde als peuter het best lopen op eigen tempo wanneer je niet werd ‘geholpen’, maar wel werd ‘uitgenodigd’. Je leerde fietsen met een paar aanwijzingen doch vooral met veel vallen en opstaan en heen en weer zwaaien met je lichaam en draaien met je stuur. Voorlezen is voor kinderen een uitnodiging tot lezen.

Tijdens je schoolse opleiding werd je voortdurend geconfronteerd met Gidsen, mensen die zich vooraan plaatsten en verlangden, zelfs eisten dat je naar hen luisterde. *“Het loopt mis met jou indien je niet mijn instructies volgt.”* beweerden ze. Af en toe kwam je mensen tegen die je vrij lieten experimenteren, die je de ruimte gaven om zelf uit te zoeken hoe iets werkt en om fouten te maken. Zij gedroegen zich als Pad-vinders en hielpen je om je eigen (leer)weg te vinden.

Hetzelfde gebeurde wanneer je voor de eerste keer ging werken. Weer waren er betrouwbare Gidsen die je de weg wezen. Gidsen zijn overtuigd dat indien je hen niet volgt dat het dan op de een of andere manier fout met jou afloopt. *“Je hoeft toch niet het warm water uit te vinden!”* is hun stellige overtuiging.

Pad-vinders weten dat het nuttig is om wél het wiel en het warm water terug uit te vinden. Het is de enige manier om nieuwe wielen te ontdekken, bv. om een camera op Mars te laten rondrijden. Echter, om het wiel terug uit te vinden mag je niet de raad opvolgen van Gidsen die je vertellen hoe je een wiel uitvindt. Zij weten er niets van want zij hebben zelf nooit iets uitgevonden. De meeste Gidsen zijn

¹¹ Later ontdek je dat dit niet alleen geldt voor de eerste jaren van je leven maar dat je je ganse leven afhankelijk bent van anderen.

expert geworden enkel door andere Gidsen te volgen of te kopiëren. Het behoort tot de taak van iedere begeleider om een context te creëren die én veilig is én uitnodigend én prikkelend én uitdagend, waarbinnen een mens kan experimenteren, op onderzoek gaan en zo haar eigen weg vinden. Het behoort tevens tot zijn taak om op ieder moment te kiezen hoe zich op te stellen, als een Gids of als een Padvinder en te weten hoelang deze positie nuttig is voor de ander.

Een metafoor, geen typologie

Het verhaal van de Gids en de Pad-vinder gebruik ik als een metafoor! De figuur van de Gids en de Pad-vinder verwijst naar een basishouding, naar een levensstijl en naar bijhorende vaardigheden.

Gidsen zijn experts op een bepaald terrein. De Pad-vinder beperkt zich niet tot een specifiek kennis- of ervaringsgebied. Je kunt de Pad-vinder houding inzetten op om het even welk terrein. Einstein had de Pad-vinder houding in de theoretische fysica. Daardoor heeft hij nieuwe ‘paden van inzicht’ kunnen ontdekken. De paden die hij ontdekte (theoretische inzichten) werden later door anderen bewandeld. Sommigen beschouwen Einstein vandaag als hun Gids en volgen zijn bevindingen, anderen kijken naar de manier waarop hij werkte en werken op hun beurt als een pad-vindend fysicus.¹²

De metafoor van de Gids en de Pad-vinder vind je terug in alle culturen doorheen de hele geschiedenis van de mensheid. Het is evenwel geen typologie! Je kunt niemand vatten in een beperkt hokje. Gidsen hebben de sterke neiging dit wél te doen, het maakt volgens hen de zaken eenvoudiger.

De zoeker en de vinder, de Gids en de Pad-vinder zijn complementaire interactiepatronen in ieder van ons. Bij veel mensen gaat het veelal om onderontwikkelde gebieden en vaardigheden. Wil je ze laten groeien dan heb je een duidelijk beeld nodig. Daarom plaats ik in dit boek de beelden naast elkaar, niet tegen elkaar.

Er schuilt geen oordeel in het gebruik van deze begrippen en beelden, geen ‘beter’ of ‘slechter’. Er zit geen oordeel in deze tekst. Uiteraard heb ik een voorkeur wat mezelf betreft die het resultaat is van mijn talenten. en mijn levensgeschiedenis tot nu toe. Ik kan mijn houding veranderen indien de situatie er om vraagt.

Iedereen kan kiezen wanneer hij een Gids of een Pad-vinder houding zal hanteren. De Pad-vinder houding en de Gids houding kan je terugvinden zowel bij mensen die men doeners noemt als bij zogenaamde dromers, denkers of durvers, zowel bij hoog opgeleide

¹² Zoals [Brian Green](#) co-founder of the [World Science Festival](#)

personen als bij mensen met een zeer beperkte schoolse opleiding. Opnieuw, het gaat dus niet om een typologie maar om *dynamieken*.

In het leven zijn zowel Gidsen als Pad-vinders nodig. De ene figuur is niet beter dan de andere. Ieder van hen heeft op het ‘juiste moment’ een rol te spelen in het begeleiden van een individu, een groep of een organisatie.

In dit boek leg ik focus op de Pad-vinder omdat die m.i. te weinig aan bod komt. En ja, in *mijn* leven speelt de Pad-vinder houding een grote rol. Ik zie een overaanbod aan Gidsen en experts en veel waardering, zelfs bewondering voor hen. Ik merk daarentegen een tekort aan creatieve, Pad-vinder mensen en een onderwaardering voor hun bijdrage aan onze ontwikkeling. Vele kunstenaars zijn Pad-vinder mensen en leveren een wezenlijke bijdrage aan de verandering van een mentaliteit in de maatschappij. Soms doen ze dat uitdrukkelijk.¹³ Pad-vinders lopen immers op wegen die nog niet (voldoende) bewezen zijn. Veel Pad-vinders ademen de geest van een pionier in en uit, toch is niet iedere pionier een Pad-vinder. Er lopen heel wat pioniers rond die van anderen verlangen dat ze gewoon volgen. Het zijn dan Gidspioniers (bv. Steve Jobs). Wanneer je het onderscheid tussen een Gids en een Pad-vinder niet kent, kan je niet de gepaste vaardigheden ontwikkelen. Wanneer je niet beschikt over de Pad-vinder vaardigheden ben je niet vrij om in iedere situatie te kiezen welke aanpak - die van de Gids of van de Pad-vinder - past bij deze mensen, met deze vraag, rond deze opgave, in deze organisatie, binnen deze context, op dit ogenblik. Hetzelfde geldt voor het gebrek aan Gids vaardigheden.

Het is dus geen of-of verhaal maar een zaak van keuzes maken, opnieuw en opnieuw, in iedere situatie, op ieder moment. Het komt er op aan om vlot en flexibel te bewegen tussen Gidsend gedrag en Pad-vindend gedrag en om niet op de extreme posities te belanden en blijven staan, en evenmin in het zagezegde ‘evenwichtige midden’!

¹³ Twaalfhoven, Merlijn, *Het is aan ons - Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden*, Atlas Contact 2020

Gidsen en volgers, Pad-vinders en partners

Het volgen van een Gids sluit aan bij onze primaire behoeften: veiligheid, zekerheid, rust, de verantwoordelijkheid bij een leider leggen en snel vorderen. Beroep doen op een Gids (ook die in jezelf) lijkt een vanzelfsprekende houding. Zo vorder je het snelst, is de veronderstelling. Het aanspreken van een Pad-vinder (ook die in jezelf) vraagt om moed en durf. Toch overtreft het resultaat vaak de verwachtingen en beloont het de genomen risico's.

Gidsen creëren volgers en uitvoerend gedrag, mensen die doen wat hen wordt gevraagd, opgedragen of opgelegd. Pad-vinders creëren vinders, partners en ontdekkend gedrag, mensen die op zoek gaan naar een eigen of nieuwe manier om de zaken aan te pakken.

Het gaat in alle gevallen om interafhankelijke relaties, d.w.z. de ene houding roept de andere op en versterkt die. Gidsen vragen om volgers en omgekeerd, ontdekkers vragen om Pad-vinders en omgekeerd. De vraag is bijgevolg: *Welk gedrag wil ik bij de anderen bevorderen?*

Heel veel mensen zijn blij met een Gids, meer nog, ze vragen zelfs smeken om een Gids. Ze voelen zich onzeker, onveilig en onmachtig of ze zijn gewoon lui. Ze zijn snel bereid om hun verantwoordelijkheid - om zelf te zoeken, te vinden en te kiezen - af te geven. Sommige Gidsen zijn snel om die over te nemen, soms té snel en worden dan lieve Redders¹⁴. Er zijn ook mensen die niet blij zijn met een Gids, zij die liever pad-vindend ondernemen. Een spanning is niet te vermijden maar wél aan te pakken. Wanneer een Gidsend leider enkele Pad-vinder vaardigheden in zichzelf ontwikkelt kan zij beter inspelen op de vraag en de behoeften van de pad-vinder medewerker.

¹⁴ Over Redder-gedrag lees je meer in *De kunst van het vragen & Vragen als kunst* - hoofdstuk 2 De 'eigen kracht' van de ander versterken

De zoeker en de vinder

*Voor mijn hek van stro
heb ik een slot gevonden:
die natte tuinslak!*

Een zoeker zoekt.

Een vinder vindt.

Een zoeker is naarstig bezig met zoeken.

Het hoofddoel van de zoeker is om iets te vinden door te zoeken.

Een vinder houdt zich alleen bezig met vinden.

*Het hoofddoel van de vinder is bezig zijn met vinden
om het even of zij iets zal vinden of niet.*

Hoe voelt voor mij het onderscheid aan tussen 'zoeken' en 'vinden'?

Wie ken ik die sterk is in het zoeken?

Wie is sterk in het vinden?

Wat doe ik het liefst, zoeken of vinden?

Wat zijn voorwaarden voor mij om enkel bezig te zijn met vinden?

Wanneer was ik laatst blij dat ik zomaar iets had gevonden?

Een deskundig zoeker heeft de zoekers vaardigheden in de vingers.

Hoe bepaal ik mijn zoek-opdracht? Hoe zoek ik op de meest efficiënte manier zodat ik bv. geen tijd verlies door op verkeerde plaatsen te zoeken? Wat zijn effectieve zoek-technieken? Hoe verzamel ik zoek-resultaten? Hoe verifieer ik of datgene wat ik heb gevonden datgene is wat ik zoek? Enz.

Een deskundig vinder heeft zich geschoold in de vinders vaardigheden.

Hoe neem ik waar zonder me op iets te focussen? Hoe neem ik waar om datgene te vinden dat zich aan mij aanbiedt zonder dat ik er bewust naar zoek? Hoe laat ik alle voorstellingen los over datgene wat ik kan vinden?

Hoe ontdek ik kansen, mogelijkheden, uitwegen en Aha's? Hoe geniet ik van het louter vinden? Enz.

Wie in mijn omgeving is een deskundig zoeker?

Wie ken ik als een deskundig vinder?

Hoe herken ik hen?

Welke vaardigheden kenmerkt deze personen?

Waar ben ik zelf sterk in?

Welke vaardigheden die ik nog niet bezit, spreken me aan?

Waar en hoe zou ik die kunnen leren?

Een zoeker zoekt naar datgene wat hij kent of waarvan hij de kenmerken met zekerheid kent.

Wanneer hij het 'onbekende' helemaal niet kent kan hij er niet naar zoeken. Hij kan dan niet vertrekken want hij weet dan helemaal niet in welke richting hij moet zoeken.

Een vinder houdt zich niet bezig met 'kennen' of kenmerken.

Dat zou immers haar blik vertroebelen en onmogelijk maken om het 'onbekende' plots te ontdekken.

Zij weet dat het onbekende net 'onbekend' is (voor haar) en dat niet-weten haar helpt om open te staan voor het 'onmogelijke'.

Kan ik vertrekken wanneer ik 'het' niet weet? Wat houdt me op dat ogenblik tegen?

Hoe zinvol is het voor mij om 'zonder te weten' te vertrekken?

Hoe kies ik dan mijn richting? Welke indicaties volg ik dan?

Wat zou ik kunnen missen wanneer ik wacht tot ik 'iets' van het onderwerp weet om te vertrekken?

Hoe kan ik een sterke mate van 'niet-weten' toelaten wanneer ik op onderzoek ga?

Een zoeker zoekt naar iets waarvan hij overtuigd is dat het ergens is. Hij weet meestal goed wat hij zoekt, alleen weet hij nog niet waar het zich schuil houdt.

Hij heeft zich wel reeds een beeld gevormd van wat hij zoekt.

Dat helpt hem om op de juiste plaatsen te zoeken.

Voor een vinder doet het er niet toe wat er wel is of niet, zij vindt gewoon datgene wat zij vindt.

Zij heeft geen beeld van wat er allemaal te vinden kan zijn omdat beelden haar vinden belemmeren en het omzetten in zoeken.

In welke mate helpt het mij bij het zoeken om een erg duidelijk beeld te hebben van wat ik zoek?

Wanneer heb ik laatst rondgelopen met de intentie om zomaar iets te vinden, zonder een specifiek beeld voor ogen?

Wat kan voor mij de meerwaarde zijn van het zomaar rondlopen, ongericht, zonder doel, om zomaar 'iets' te vinden?

Wat is voor mijn actuele opdracht de meerwaarde om efficiënter te zoeken?

Een zoeker wil datgene vinden waar hij naar op zoek is.
Zijn waarneming is gefocust op datgene wat hij wil vinden door te zoeken en waarvan hij innerlijk een beeld heeft.

*Een vinder is als een kind, blij met ieder 'ding' dat zij vindt.
Een vinder vindt wat zij niet (bewust) gezocht heeft.
Zij houdt al haar zintuigen wijd open en neemt scherp waar.
Zij kijkt buiten haarzelf.*

Hoe sterk ben ik gefocust wanneer ik zoek?
Hoe gedreven zoek ik?
Wanneer was ik laatst als een kind zo blij dat ik zomaar iets heb gevonden?
Hoe help ik medewerkers iets te vinden wat ze nog niet kennen?
Hoe maak ik van een brainstorming een plezierige vind-event en minder een creatieve zoek-actie?

Een zoeker werkt voornamelijk uit noodzaak. De actie van het zoeken is nodig. Datgene wat hij zoekt is nodig. Het gehalte aan 'noodzakelijkheid' is groot. Wanneer zijn nieuwsgierigheid groter wordt dan de noodzaak dreigt hij minder te focussen en meer een vinder te worden.

De drijfveer van een vinder is voornamelijk nieuwsgierigheid en verwondering.

Iets vinden móét niet, het mag, het is fijn, het is prettig als het gebeurt. Zij treurt niet wanneer zij niet iets vindt.

Zij is wel gedreven om het vinden maar van zodra dit een noodzaak wordt, verdwijnt de fun en gaat zij zoeken.

Hoe sterk werkt in mij de noodzaak om iets te vinden?

Hoe sterk leeft in mij de kinderlijke nieuwsgierigheid en verwondering?

Wanneer zet nieuwsgierigheid zich in mij om in een sterke drang (een noodzaak) om 'het' te zoeken en dat te vinden?

Hoe gedreven blijf ik zoeken op het internet naar iets waar ik oorspronkelijk enkel nieuwsgierig naar was?

Wanneer verandert mijn zoeken op het internet in nieuwsgierigheid en louter 'vinden'?

Hoe kan ik genieten van het ongedwongen nieuwsgierig rondlopen (fysiek of op het internet) en toch de tijd begrenzen?

Een zoeker vertrekt met een oordeel over de dingen.

Voor een zoeker is bijvoorbeeld enkel een échte diamant een 'diamant'.

Hij gebruikt bij voorkeur de verbale taal en zet die overwegend functioneel in.

Een vinder vertrekt zonder oordeel over de dingen.

Voor haar kan een stukje gebroken glas, gevonden op het 'juiste' moment, ook een 'diamant' zijn.

Zij kan van een eenvoudig fenomeen een wonder maken.

Zij gebruikt vele talen (verbale, non-verbale en beeldende talen)¹⁵, ze hanteert ze speels en vaak op een metaforische wijze.

Welke taal gebruik ik overwegend (verbaal of non-verbaal, verbaal rationeel of verbaal metaforisch of een beeldende taal)?

Wanneer heb ik laatst een beeld of een metafoor gebruikt om mijn medewerkers of klanten te inspireren?

Wat werkte het best, cijfers en tabellen of een beeld?

Wanneer is verbale taal het sterkst? Hoe zorgvuldig gebruik ik de verbale taal?

¹⁵ Lees meer in: *Talen en taalgebruik*

Voor een zoeker is de wereld een raadsel, een plek waar de werkelijke aard van de fenomenen verborgen ligt.
Wanneer hij rondkijkt, ziet hij een ruimte met openingen maar ook met begrenzingen, beperkingen zelfs.
Hij ziet regels en structuren, afspraken en verplichtingen.
Bij het zoeken houdt hij rekening met de kennis die reeds is verworven en die vastligt in heldere kaders.

*Voor de vinder is de wereld een wonder waarin alles open ligt,
wachtend om gevonden te worden.
Zij ziet de wereld als één grote Open Space, een open ruimte,
zowel fysiek, mentaal als relationeel.
Zij ziet een ruimte met vele wegen, uitwegen, deuren, openingen,
mogelijkheden, bewegingen.*

Hoe sterk is in mij de drang om alles te vatten in eenvoudige, begrijpbare kaders?
Waar zal ik hoe dan ook steeds rekening mee houden?
Welke grenzen zal ik nooit over steken?
Wat heb ik nodig om in een situatie meer mogelijkheden te zien?
Hoe verwonderd kan ik zijn? Wanneer heeft zich dat getoond?
Wanneer heb ik laatst genoten van iets dat mij tot dan toe nog onmogelijk leek?

Voor een zoeker zou de wereld af en toe stil mogen staan
zodat hij niet opnieuw op dezelfde plekken moet zoeken.
Hij kan dan van zijn lijstje die plekken schrappen
waar hij al heeft gezocht.

*Voor een vinder mag de wereld iedere minuut veranderen
want op iedere plek en op elk moment kan je steeds opnieuw 'iets'
vinden, opnieuw en opnieuw.*

Meer nog, zij weet dat de 'werkelijkheid' ieder moment verandert.

In welke mate hou ik van checklists?

Hoe systematisch ga ik op zoek?

Wanneer was ik laatst verwonderd dat de situatie die ik goed ken was
veranderd? Welk gevoel gaf me dit?

Welk gevoel geeft me dit nu, nu ik er op terugblik?

Hoeveel oog heb ik voor kleine veranderingen in het gedrag van de mensen
die ik ken of in de groei van de planten in mijn omgeving?

Een goede zoeker geniet van het zoeken en wil meer dan ooit resultaat halen, dit wil zeggen, hij wil datgene vinden waar hij naar op zoek is.

*Een goede vinder geniet van het vinden
en het proces van het vinden op zich geeft reeds voldoening.
Soms kan het vinden van iets erg moois voor haar zelfs een kleine
teleurstelling zijn omdat het dan lijkt dat het vinden een eindpunt
heeft bereikt.*

Hoe gedreven kan ik zoeken? Hoe verbeten ben ik om hoe dan ook te vinden wat ik zoek?

Wanneer geniet ik van het zoeken? Waar voel ik dat?

Wanneer geniet ik van het zomaar vinden? Hoe diep kan ik genieten? Hoe lang geniet ik dan? Wanneer komt de drang in mij op om naar iets gelijkaardigs te zoeken?

Een zoeker wil dat zijn zoektocht eens eindigt. Hij wil dat hij het gezochte vindt en dat daarmee het zoeken ophoudt.

Wanneer hij 'het' gevonden heeft wordt dat object, dat inzicht, die theorie, dat plan, dat fenomeen tegelijk 'dé ontdekking'.

Hiermee kan hij dan de rest van zijn leven mensen mee inspireren.

Voor een vinder houdt het vinden nooit op.

Tot de laatste moment van haar leven kan zij 'iets' nieuw vinden.

'Dé unieke vondst' bestaat niet. Zij kan je nog steeds meenemen op een vind-tocht en je leren vol verwondering waar te nemen en te genieten.

In welke mate ben ik gedreven om iets te vinden dat ik dan als 'unieke vondst' kan presenteren?

Wanneer word ik moe van het zoeken?

Wanneer is 'mijn tijd' op?

Welk genoeg beleef ik bij het steeds maar verder vinden?

Een zoeker vertrekt vaak vanuit onrust. Er móét iets,
er moet iets worden gevonden.
Zoeken is voor hem een spannende (inspannende? gespannen?)
bezigheid.
Een echte zoeker is geen part-time zoeker, meent hij.

*Een vinder heeft rust want er moet niets.
Vinden doet ze immers door rustig-actief aan de slag te gaan.
Het is een ontspannende activiteit.
Je kunt beter vinden door niet-doen, heeft ze geleerd.¹⁶
Een luie vinder vindt ook, net als een gedreven vinder.*

Wanneer stopt bij mij de drang om te vinden wat ik aan het zoeken ben?
Wanneer geef ik het zoeken op? Wat doe ik vervolgens?
Welke vraag of welk onderwerp is zo spannend dat ik niet kan stoppen met
zoeken? Wat kenmerk zo'n vraag?
Wanneer heb ik de 'kracht' ervaren van het vinden door het niet te willen
vinden?
Wanneer verandert vinden in luiheid en wanneer zelfs in onverschilligheid?
Wat is dan mijn volgende stap?

¹⁶ Meer in het hoofdstuk 'Wu-wei, de kracht van niet-doen'

Een zoeker wordt ongeduldig wanneer hij niet vindt wat hij zoekt binnen een vooropgestelde tijd.

Tijd is een meetbaar begrip en voor het zoeken krijgt hij meestal een beperkte tijd toegewezen of hij legt zichzelf een bepaalde tijdspanne op.

Een vinder neemt haar tijd. Voor sommige vinders bestaat 'tijd' niet meer wanneer ze aan het vinden zijn.

Tijdsdruk helpt niet bij het vinden, wel integendeel, druk remt veeleer af.

Er zijn evenmin deadlines te halen. En toch kan een goede vinder 'doelgericht' tewerk gaan. Het doel is: 'effectief vinden' door tijdloos te werken, door actief niet-doen.

Hoe ongeduldig ben ik? Welke deadlines leg ik mezelf op bij het zoeken?

Wat zijn voor mij de voordelen van een deadline?

Wat is er nodig opdat ik alle tijdsdruk kan laten varen?

Wanneer heb ik ooit het gevoel ervaren van 'tijdloos' te handelen? Wat deed ik toen? Wat deed ik niet?

De zoeker raakt gefrustreerd wanneer hij niet vindt wat hij zoekt.
Hij verwacht immers te vinden wat hij zoekt, binnen een bepaalde ruimte, binnen een bepaalde afstand en in een gewenste tijd!

De vinder is blij, zelfs al vindt zij niets.

Een vinder is actief bezig met vinden en zij verstaat de kunst van het 'actieve wachten' tot zij 'het' vindt.

Sommige vinders zijn blij wanneer zij werkelijk 'niets' hebben gevonden, of beter nog, 'het werkelijke niets' hebben gevonden.

.....

Hoe vaak maak ik me druk dat ik niet vind waar ik naar op zoek bent?
Welke gevoelens komen er dan in me op?
Wanneer heb ik een blijdschap ervaren tijdens het actief wachten, het bewust niet-doende aanwezig zijn met de intentie 'iets' te laten verschijnen zodat ik het kan vinden?
Wanneer kon ik genieten van het vinden zonder dat ik iets heb gevonden?

Menig zoeker kan in zichzelf een vinder ontdekken.

Zoekt hij er naar?

Wanneer een zoeker, hard bezig met zoeken, zijn blik zet op 'breed spectrum' en niet op 'focus', gebeurt het dat hij iets in het oog krijgt waar hij niet naar zoekt.

Dan krijgt de vinder in hem de gelegenheid om op de voorgrond te komen en iets te vinden waar hij niet naar op zoek is.

Iedere vinder kan in zichzelf een zoeker ontmoeten.

Vindt ze die?

Wanneer een vinder, bezig met vinden, iets gevonden heeft en zij snel rond zich heen kijkt in de hoop onmiddellijk nog meer te vinden, dan komt de zoeker in haar naar boven.

Soms kan ze wel degelijk meer vinden wanneer ze overschakelt naar de zoeker in zichzelf.

Wanneer heb ik de omschakeling ervaren van zoeken naar vinden?

Wanneer de omschakeling van vinden naar zoeken?

Wat zorgde toen voor de omschakeling ?

Kan ik het omschakelen sturen? Hoe doe ik dat?

'Leren' betekent voor een zoeker beter kunnen zoeken en daarvoor is het nodig zich nog meer op iets te concentreren en vast te houden.

De zoeker kan echter niet leren beter vast te houden zonder te ervaren wat loslaten werkelijk betekent.

Voor een vinder betekent 'leren' nog beter kunnen vinden en daarvoor is het nodig meer en meer los te laten.

De vinder kan niet leren beter los te laten zonder te ervaren wat vasthouden werkelijk betekent.

Hoe zou ik mijn zoeker-vaardigheden nog kunnen ontwikkelen?

Hoe kan ik mijn vinder-vaardigheden ontwikkelen?

Hoe ervaar ik 'loslaten'? Wanneer beleef ik daar deugd aan?

Hoe ervaar ik 'vasthouden'? Wanneer beleef ik daar deugd aan?

Een zoeker kan geen goede zoeker zijn
zonder de vinder in zichzelf te zoeken.
Wie meent een geweldig goede zoeker te zijn,
heeft vaak te weinig aandacht voor de vinder in zichzelf.

*Een vinder kan geen goede vinder zijn
zonder de zoeker in zichzelf te vinden.
Wie vindt dat ze een uitmuntende vinder is,
heeft vaak te weinig aandacht voor de zoeker in zichzelf.*

Hoe zou ik meer kunnen houden van de vinder in mij?
Hoe zou ik meer kunnen houden van de zoeker in mij?

De Gids en de Pad-vinder

*Alleen vertrouwen;
ook de bloesems dwarrelen neer
op deze wijze.*

Issa, bij de dood van een van zijn kinderen.

Een groep mannen en vrouwen wil op tocht en klopt aan.

- *“Kijk dit is ons doel. Hoe geraken we daar het best?”*
- *De Gids: “Ik ken de weg, volg mij. Ik loop voorop want ik ben dé deskundige voor dát doel.”*
- *De Pad-vinder: “Ik help jullie om je eigen weg te ontdekken naar dat doel. Ik zal met je meelopen en jullie de nodige vaardigheden al lopende aanleren.”*
- *“Allemaal goed en wel, en met wie zijn we zeker dat we dit doel bereiken, liefst nog zo snel mogelijk?”*
- *De Gids: “Met mij!”*
- *De Pad-vinder: “Met haar, de Gids.”*
- *“Wat zou ons dan eventueel voor jou doen kiezen Pad-vinder?”*
- *De Pad-vinder: “Met mij versterken jullie je eigen vind-kracht en je eigen leiderschap en ontdek je nieuwe wegen en wellicht zelfs een aantrekkelijker of duurzamer doel.”*
- *“Kunnen we daar zéker van zijn?”*
- *De Pad-vinder: “Nee. Net zomin als ik vandaag zeker kan zijn dat jullie onderweg tot het uiterste zullen gaan, en daar nog voorbij, om je doel te bereiken. Wie is verantwoordelijk voor het vooropstellen van het doel en de inspanningen om dat te bereiken?”*
- *“Euh ...”*

Tenslotte heeft een deel van de groep voor de Gids gekozen omdat ze zeker wilden zijn bij hun huidige doel uit te komen en bang waren dat zij het ‘onbekende’ niet zouden kunnen dragen. Een ander deel van de groep heeft de tocht aangevat samen met de Pad-vinder.

De twee groepen hebben elkaar niet meer ontmoet want ze belandden uiteindelijk ieder op een ander punt.

De tweede groep is enthousiast opnieuw vertrokken voor een nieuwe tocht, ditmaal zonder leider. Zij hadden immers al doende geleerd hoe ze met succes zelf het ‘onbekende’ kunnen aanpakken en het Pad-vindend leiderschap in elk van hen te waarderen.

De Gids kent de weg en loodst je veilig naar de plek waar je wilt aankomen.

Een deskundige Gids kent de weg uit eigen ervaring.

Iedere Gids kent een bepaald gebied en een beperkt aantal wegen, het gebied waarin zij zelf reeds meermaals heeft gelopen.

Een Gids is een expert voor een bepaald terrein en bijgevolg iemand met de focus op een begreemd kennisgebied.

De Gids is een 'terrein-deskundige', een 'inhoud-deskundige'.

De Pad-vinder kent de weg niet maar zoekt een pad dat, naar zijn vinders-ervaring, kan leiden naar de plek waar de klant wilt landen.

Een deskundig Pad-vinder weet uit eigen ervaring hoe je in een onbekend gebied een weg zoekt en vindt.

Daardoor is de Pad-vinder niet gebonden aan een bepaald gebied en kan hij je helpen op vele, voor hem en voor jou, onbekende terreinen.

Hij helpt je om de weg te vinden zelfs op een terrein vol onbekende factoren of in een totaal nieuw gebied.

De Pad-vinder is een 'proces-deskundige' en een 'vind-deskundige'.

Op welk terrein ligt mijn expertise?

Over welk kennis-veld en over welke vaardigheid kan ik zonder voorbereiding boeiend vertellen?

Hoe vaak heb ik me gewaagd op onbekend terrein?

Hoe voelde dat aan?

Waar reken ik op of vertrouw ik op wanneer ik een totaal onbekende opdracht krijg?

Een Gids vertrouwt op de eigen ervaring en op de ervaring van andere gidsen.

Zij vergewist er zich eerst van of de weg nog steeds is zoals zij die bij de vorige tocht heeft ervaren.

Zo bouwt zij zekerheid op en biedt dit aan aan diegenen die haar volgen.

Een Pad-vinder vertrouwt op de eigen ervaring, op de ervaring van andere Pad-vinders én op de ervaring van zijn medereizigers, hoe beperkt die ook is.

Hij is echter niet afhankelijk van de wegen die hij voordien heeft gevonden.

De zekerheid die hij zijn medereizigers biedt is dat zijn vinders-vaardigheden op ieder moment leiden tot een oplossing. Al is het soms een plek die niet werd voorzien.

Wat heb ik nodig om me zeer zeker te voelen?

Op welke manier tracht ik het vertrouwen te winnen van mijn medewerkers en mijn klanten?

Waarop steunt mijn zelfvertrouwen? Op inhoudelijke kennis of op kennis van processen?

Welke garantie vragen mijn medewerkers of klanten en wat bied ik hen?

Indien een Gids de weg niet kent uit eigen ervaring raadpleegt zij een kaart, bij voorkeur een wegenkaart. Zij heeft vooral oog voor de wegen. Het is vervelend voor haar wanneer de weg aan het zicht wordt onttrokken. De moderne Gids loopt rond met een smartphone en gps. Zo kan zij controleren waar zij zich op ieder moment bevindt en waar zij naartoe gaat.

Een Pad-vinder gebruikt al zijn zintuigen om scherp waar te nemen.

Alle elementen in de context kunnen nuttige informatie geven.

De overgangen in het landschap krijgen extra aandacht.

Transities en transformaties vormen belangrijke momenten.

Hij houdt een kompas in de hand want hij wil voeling houden met de richting waarin hij en zijn medereizigers lopen.

Hoe reageer ik innerlijk wanneer ik plots met een erg onbekende situatie word geconfronteerd?

Hoe reageer ik uiterlijk wanneer ik plots met een vervelende situatie word geconfronteerd?

Hoe reageer ik emotioneel op twijfels en onzekerheid?

Wat is het belangrijkste 'instrument' dat ik op dat ogenblik hanteer?

Wat is het eerste waar ik naar uitkijk wanneer ik de weg ben verloren?

Een Gids wil dat het landschap zich aan hem toont
zoals zij het zich voorstelt. Indien zij het anders beleeft,
wil zij een verklaring. Zij kan pas met een gerust gemoed verder
wanneer zij weet waarom de zaken nu anders zijn.
Zij heeft snel een oordeel klaar: “Dit is goed.”, “Dit is niet goed.”

*Een Pad-vinder neemt de gegevens in het landschap zoals ze zijn,
zoals hij ze waarneemt.*

Hij neemt de gegevens gewoon als ‘feiten’ en werkt er mee.

*Hij heeft er geen oordeel over. Geen enkele situatie is ‘goed’ of
‘slecht’ voor hem. Hij spreekt veeleer van een handig of een lastig
gegeven, een vlotte of een gevaarlijke toestand, een makkelijke of
een uitdagende situatie, enz.*

Op welke manier en met welke woorden deel ik ‘gevaarlijke’ situaties in?
Onder welke omstandigheden of voorwaarden is het voor mij echt nodig om
halt te houden en de situatie te herbekijken?
Wanneer voel ik me niet meer op mijn gemak?
Wanneer voel ik me niet meer veilig?

Een Gids bouwt kennis en ervaring op door te herhalen, door dezelfde weg meermaals af te leggen en alle referentiepunten goed te onthouden.

Zij zoekt naar vaste herkenningspunten en vertrouwt er op dat die bij een volgende tocht op dezelfde manier aanwezig zullen zijn.

*De Pad-vinder rekent er niet op dat de dingen onveranderd blijven. Integendeel, hij gaat er van uit dat de dingen voortdurend wijzigen. Hij richt zich daarom op 'verandering'.
Hij leert vooral om al zijn zintuigen te gebruiken.
Hij kan waarnemen zowel door gefocust te kijken als door te skimmen.
Hij bouwt ervaring op door al zijn waarnemingsorganen aan te scherpen.*

Welke aspecten van een situatie zal ik altijd eerst controleren alvorens een project te starten?

Hoe voel ik me bij situaties die voortdurend veranderen?

Hoe voel ik me bij mensen met invloed die voortdurend van positie of mening veranderen?

Hoe ga ik om met zulke mensen?

Voor welke aspecten van een project maak ik mij op voorhand zorgen?

Een ervaren Gids wil graag variaties kennen op het gekende pad, kleine afwijkingen, shortcuts, die de onderneming, kunnen verbeteren of die maken dat zij sneller kan vorderen. Toch neemt zij geen risico's. Zekerheid en betrouwbaarheid blijven haar sterkste aandachtspunten.

Een ervaren Pad-vinder heeft op de meest uiteenlopende terreinen zijn weg moeten zoeken en heeft tenslotte een weg gevonden. Daardoor heeft hij geleerd erg verschillende 'aanwijzingen' in het oog te krijgen en die op de juiste manier in te schatten en te interpreteren.

Zijn zekerheid is de scherpheid van zijn waarnemingsorganen, zijn alertheid en de helderheid van zijn geest om snel te kunnen waken en wegen en te beslissen.

Hoeveel risico's durf ik te nemen bij het toepassen van een bepaalde techniek?

Hoeveel 'shortcuts' hebben gewerkt en hoe? Passen die ook bij een volgend project?

Welke elementen hou ik scherp in het oog bij het verloop van een project?

Hoe scherp kan ik waarnemen? Welke zintuigen gebruik ik het meest? Welke het minst? Wat kan ik doen om die meer in te zetten?

Wat zeggen anderen over mijn manier van waarnemen?

Wanneer een Gids niet kan lopen op de weg die zij kent, spreekt zij van 'een onderbroken weg' of van 'een geblokkeerde situatie' die haar dwingt om 'een omweg te maken' of zelfs 'rechtsomkeer te maken'.

Zij zal zoeken om zo snel mogelijk terug op de 'rechte weg' te geraken, terug op het vertrouwde pad.

Voor een Pad-vinder bestaan er geen 'omwegen'

omdat deze weg dé weg is op dat ogenblik.

Geen enkele situatie is 'onderbroken' of 'geblokkeerd'

omdat hij de dingen neemt zoals ze zich voordoen

en hij niet op voorhand bepaalt waar de weg moet lopen

of hoe die er moet uitzien.

Hij weet: de weg loopt waar de weg loopt, niet waar ik wil dat de weg loopt.

Hoe reageer ik wanneer de zaken niet lopen zoals ik me dat had voorgesteld en heb gepland?

Hoe belangrijk is het dat de anderen zich houden aan de procedures tijdens het uitwerken van een project?

Wanneer voel ik me tegengehouden door een tegenslag?

Op welke manieren maak ik gebruik van 'tegenslagen'?

Hoe handig ben ik om obstakels om te zetten in een opportuniteit?

Wat maakt dat eeuwige optimisten meer positieve toevalligheden ontmoeten, meer geluk hebben, dan ik?

Wanneer de Gids de weg kwijt raakt, voelt zij zich onzeker.
Het komt er op aan steeds om op de 'juiste weg' te blijven.
Zij zal haar uiterste best doen om niet de 'verkeerde weg' te nemen
en zo geen tijd te verliezen.
Zij kent niet alleen de juiste en de kortste weg, zij weet ook
hoeveel tijd het vraagt om die weg af te leggen.
Wanneer een Gids de weg niet kent of de weg kwijt is, raadpleegt
zij een andere Gids en nog een, tot iemand de weg kent en haar
wijst hoe zij moet lopen.

*Wanneer een Pad-vinder even niet weet waar de weg loopt, gaat
hij op vind-tocht.
Een Pad-vinder kan niet vertellen hoelang de tocht zal duren.
Op een bepaald tijdstip aankomen is niet zijn eerste betrachting.
Zijn doel is om in alle situaties - bekend of onbekend - een uitweg
te vinden. Hij vindt een weg ook in 'uitzichtloze' situaties.
Soms moet hij daarvoor op zijn stappen terugkeren, doch dat
beschouwt hij niet als de 'verkeerde' weg. Terugkeren is deel van
de vind-tocht.*

Hoe belangrijk is het voor mij om 'op tijd' mijn doel te bereiken?
Wie contacteer ik wanneer de zaken mislopen?
Hoe snel contacteer ik die persoon?
Wanneer moest ik laatst op mijn stappen terugkomen?
Hoe voelde dat aan?
Wanneer is het gebeurd dat ik iets moois heb ontdekt net toen ik de weg kwijt
was of een onbekende weg heb ingeslagen?

Voor een Gids is de 'juiste weg' die weg die zo kort en zo efficiënt mogelijk leidt naar het vooropgezette doel.

Er zijn goede en slechte wegen. Zij heeft geleerd bepaalde tekens te vermijden omdat die kunnen leiden tot een slechte weg of een doodlopende straat.

De 'juiste weg' wordt bepaald door de staat van de weg en door het doel.

Een Pad-vinder heeft geen oordeel over de wegen.

Voor hem zijn er geen 'slechte' of 'goede' wegen.

Hij neemt de dingen zoals ze zich aan hem voordoen.

Geen gefilosofeer, geen speculaties, geen veronderstellingen, enkel scherpe waarnemingen.

De enige weg die er is, is de weg waar hij nu loopt met zijn groep, daar waar nu zijn voeten staan.

Dadelijk kan dit een andere weg zijn.

De 'juiste weg' is het pad dat evenwichtig aanvoelt op dit moment, dat een balans is tussen rationele, intuïtieve, emotionele en relationele overwegingen.

De 'juiste weg' wordt bepaald door mensen, niet door de weg.

Waar gaat mijn aandacht naartoe wanneer ik een oplossing zoek? Naar de oplossing? Naar de mensen die ik begeleid?

Naar de doelstellingen? Naar de aanpak? Naar de stakeholders?

Wat betekent voor mij een 'evenwichtige aanpak'?

Wat is een 'evenwichtige oplossing'?

Wanneer is voor mij een oplossing 'duurzaam'?

Hoe snel sta ik klaar met een oordeel over de zaken en de mensen die er bij betrokken zijn?

De enige reden voor een Gids om op tocht te gaan is om een doel te bereiken. De tocht is ondergeschikt aan het doel.
Voor haar is het doel en het bereiken van dat doel de drijfveer.
Het leven heeft een doel, dat is duidelijk, zo ook heeft iedere tocht een doel of er is geen tocht.
Rondlopen zonder doel is niet alleen zinloos, je bereikt er niets mee. Dat is toch duidelijk!

*Voor een Pad-vinder is het best mogelijk om op tocht te gaan
louter en alleen om op tocht te gaan.*

*Een doel vooropstellen en trachten dat te bereiken
is deel van de voorbereiding van het 'op tocht gaan',
net zoals bv. de juiste middelen kiezen.*

*Bij ieder rustpunt kan het doel wijzigen of een totaal nieuw doel
worden gekozen, net zoals je in het leven zonder meer je
(levens)doel kunt wijzigen.*

Wat betekent voor mij 'een doel hebben'?

Hoe sterk houd ik me vast aan een doel eens ik dat heb vooropgesteld?

Wat zou me doen stilstaan en twijfelen of mijn doel nog wel hét doel is dat ik wil bereiken?

Wanneer heb ik ooit mijn doel gewijzigd en was ik achteraf zeer tevreden dat ik dat gedaan heb?

Welk project is ooit gelukt terwijl de doelstellingen niet één keer werden aangepast?

De Gids kan niet vertrekken wanneer de klant niet weet waar die naartoe wilt, wanneer de klant geen duidelijk doel heeft.

Wanneer zij daar te lang op moet wachten, zal een Gids niet zelden het doel bepalen voor de klant. Want er moet vooraf een doel worden bepaald!

Zij houdt er helemaal niet van dat haar klant het doel wijzigt tijdens de tocht. Je moet met haar op voorhand duidelijke afspraken maken over waar, wanneer, hoe, wat, enz.

De Pad-vinder helpt je bij het zoeken waar je uiteindelijk naartoe wilt. Hij helpt je om je eigen weg te vinden tussen je onzekerheden.

Hij kan op weg gaan zelfs indien het doel nog erg vaag is.

Hij weet immers dat het doel zal veranderen tijdens de tocht omdat de weg mee het doel zal bepalen.

Hij heeft er dan ook geen probleem mee wanneer de medereizigers de bestemming wijzigen tijdens de reis.

Hoe ongeduldig word ik wanneer er geen duidelijk doel werd bepaald en de mensen in mijn omgeving toch willen starten met een project?
Wat moet zeker zijn alvorens ik vertrek? Hoe groot moet de zekerheid zijn?
Hoe reageer ik wanneer de directie de objectieven of doelstellingen weer eens aanpast?
Hoe zeker voel ik me bij de start van een project waar nog een flink vraagteken staat achter veel factoren?

Een Gids werkt met een groot gevoel aan noodzaak.

De bestemming moet gehaald worden.

Zij weet dat haar leiderschap nodig is. Zonder haar kunnen de deelnemers niet verder.

Voor de deelnemers is het nodig dat ze de tocht ondernemen.

Zij willen een doel bereiken en de Gids is diegene die hen zal doen slagen.

Zonder haar kunnen zij niet slagen (denken ze, denkt zij).

De innerlijke balans van een Pad-vinder is voortdurend in beweging. De balans schommelt tussen noodzaak en nieuwsgierigheid, tussen de plicht om verder te gaan en een doel te bereiken én het genieten van onderweg te zijn en nieuwe wegen te ontdekken.

Hij en zijn medereizigers kunnen geen nieuwe wegen vinden indien ze wandelen onder sterke druk van de dringende noodzaak om een keuze te maken en die zonder meer te volgen.

Hoe zwaar voelt de druk aan om mijn doel te bereiken binnen de aangewezen tijd?

Hoe sterk is bij mij de overtuiging dat de anderen het doel nooit zullen bereiken zonder mijn leiding?

In welke mate kan ik genieten van het uitkijken naar nieuwe wegen?

Hoeveel ruimte geef ik mezelf wanneer het duidelijk wordt dat ik niet onmiddellijk een uitweg zal vinden?

De Gids tracht op alles voorbereid te zijn. Voor haar betekent voorbereiding: informatie verzamelen, de juiste weg uitstippelen, de nodige plannen en wegenkaarten verzamelen, contacten leggen voor de haltes onderweg, afspraken maken met collega-gidsen voor het geval er iets mis loopt, enz.

Zij wil alle antwoorden op mogelijke vragen van haar klanten in haar zak hebben, alle oplossingen voor mogelijke problemen onderweg. Zij houdt er niet van dat ze geen antwoord weet.

De Gids houdt ook niet van onverwachte verrassingen.

*De Pad-vinder maakt zich geen zorgen over de weg.
En de weersomstandigheden? Zelfs bij slecht weer zal hij
vertrekken, want het weer zal wijzigen, zoals alles. Goed weer kan
bar slecht worden en omgekeerd. Je moet onder alle omstandig-
heden rustig blijven, vindt hij.*

*Zich voorbereiden betekent vooral zorgen voor mentale rust,
innerlijke rust bij iedereen en focussen op wat essentieel is.*

Zijn voorbereiding is bijgevolg vooral mentaal.

*Hij vertrouwt op zijn intuïtie en weet dat hij onder elke
omstandigheid een oplossing kan vinden, als hij rustig blijft en
goed om zich heen kijkt.*

*De Pad-vinder bereidt zich voor om verrast te worden, dat
betekent dat hij zich niet-voorbereid.¹⁷*

Hoeveel zorgen maak ik mij bij de start van een nieuw project, bij een nieuwe opdracht, bij een sollicitatie, bij een belangrijk gesprek?

Waar maak ik me vooral zorgen over?

Hoe bereid ik me dan voor?

Wat wil ik zeker achter de hand houden?

Waar hoef ik helemaal niet aan te denken (omdat ik het toch steeds paraat heb)?

Wat zorgt er (mee) voor dat ik me gerust voel bij de start van een nieuw project?

¹⁷ Zie het hoofdstuk Wu-wei, de kracht van niet-doen.

Wanneer een Gids moet wachten verwacht zij iets. Zij wacht op iets, wanneer er niets is om op te wachten voelt zij leegte. Zij verdraagt de leegte van het moment niet en wil het opvullen met iets, met een op z'n minst aangename activiteit. Als zij de leegte niet kan opvullen verveelt ze zich.

Wanneer een Pad-vinder moet wachten, wacht hij. Hij wacht op niets. Wachten op zich is een waardevolle activiteit die veel mogelijkheden inhoudt en dat niet snel moet worden opgevuld met iets doen.

De Pad-vinder verveelt zich nooit. Hij blijft bij wat er in het moment gebeurt en niet gebeurt.¹⁸

Hoeveel geduld heb ik wanneer ik aan het werken ben?
Wat gebeurt er in mij wanneer er ongeduld groeit in mij?
Wat leert mij het gevoel van ongeduld?
In welke situaties verveel ik me?
Wat maakt dat ik in bepaalde situaties wél geduld kan hebben?

¹⁸ Lees de paragraaf Wu-wei ≠ geduld hebben in het hoofdstuk *Wu-wei, de kracht van niet-doen*

Een ervaren Gids beschikt na verloop van tijd over een arsenaal van plannen en mappen. Zij kiest welke weg, welk plan en welke strategie het best is voor déze tocht, voor dit doel. Zij zal echter haar inzichten en materiaal voor zichzelf houden. Zij deelt niet haar strategie en voornemens (en twijfels) met haar volgers. De Gids houdt alle informatie voor zich. “Kennis is macht.” Dit zorgt er tevens voor dat de anderen haar blijven volgen.

Een ervaren Pad-vinder beschikt over een arsenaal aan vaardigheden, ideeën, trucjes, enz. om op ieder terrein zijn weg te vinden. Wanneer hij anderen leidt zal hij zijn inzichten delen, zijn plannen en zijn strategie. Indien mogelijk zorgt hij er voor dat iedereen die dat wil beschikt over een stafkaart en mee het traject kan op de kaart kan volgen.

De Pad-vinder deelt alle informatie. Hij hoeft niet diegene te zijn die hét weet. “Kennis delen is macht.”

Daarenboven komen de inzichten van de anderen vaak goed van pas voor iedereen.

Hoe voel ik me bij het idee dat ik mijn inzichten zonder meer zou doorgeven aan anderen?

Hoe vaak heb ik ideeën van anderen die ik ergens heb gelezen of gezien of gehoord zonder meer overgenomen en toegepast zonder de bron te vermelden? In welke mate en om welke reden vond ik dat gerechtvaardigd?

Waar zie ik verschil tussen ‘copyright op een idee’ en ‘copyright op de publicatie van een idee’ (onder welke vorm en via welk medium dan ook)?

Mogen anderen dit onderscheid gebruiken om jouw ideeën op hun manier te verwoorden of uit te drukken zonder jou daarin te kennen?

Wat vind jij een correcte manier van omgaan met alles wat jij publiceert?

Een Gids kent de weg en weet hoeveel tijd er nodig is om het doel te bereiken. Zij zal er op letten dat het juiste tempo wordt aangehouden. Pauzes zijn nodig echter niet teveel. Zij wil het doel bereiken binnen de afgesproken tijd of alleszins zo snel mogelijk.

*Een Pad-vinder aanvaardt het tempo van de medereizigers.
Het is belangrijk dat iedereen mee kan en dat het voor iedereen een prettige ervaring is.
De tocht afleggen is even belangrijk, zo niet belangrijker,
dan het doel bereiken binnen een voorziene tijd.
Het 'gepaste' tempo aanhouden, is het tempo van de hele groep,
niet te snel, niet te traag.
Indien dat betekent dat vandaag het vooropgezette parcours niet wordt afgelegd, dan is dat zo.*

Hoe belangrijk is 'tijd' voor mij?¹⁹

Op welke momenten voel ik me opgejaagd? Wat geeft me dat gevoel?

Waar leg ik mijn prioriteiten, bij het 'doel' (op zich) of bij het 'samen bereiken van het doel' of bij het 'prettig samen werken'?

Welk gevoel bekruipt me wanneer ik het idee heb dat we het vooropgestelde doel niet gaan halen?

Onder welke omstandigheden kan ik de 'tijd' loslaten?

Wat is de meerwaarde om 'tijd' te kunnen loslaten?

Wat zijn de schaduwkanten van 'tijd' los te laten?

¹⁹ Over 'tijd' lees je meer in: *Drie grondpatronen om je leven te be-leven*

Een Gids keert telkens terug naar de voor hem bekende stop- en rustplaatsen. Zij gebruikt een netwerk aan betrouwbare haltes. De rustplaatsen staan aangegeven op haar kaart. Het is daarom goed en nodig om de paden op de kaart te volgen. Haar volgers weten op voorhand waar ze zullen stoppen en hoe groot de afstand is tussen iedere rustplaats.

De Pad-vinder kiest de weg niet in functie van de bekende rustplaatsen. Hij kan immers overal halt houden en kamperen. Hij zal halt houden op basis van de behoeften van de groep en de gegevens van het landschap. Daardoor is er meer ruimte voor de medereizigers om tijd te nemen en te genieten. Er kan ook halt worden gehouden om te overleggen, boeiende gesprekken te voeren, langer waar te nemen, enz.

Hoeveel 'rustplaatsen' voorzie ik wanneer ik een project leid?
Hoeveel ruimte laat ik toe aan mijn medewerkers of klanten om 'louter te genieten'?

Wat is de meerwaarde om 'vreemde' stopplaatsen te kiezen, voor mij, voor de groep?

Wat is de boeiendste activiteit op een stopplaats of tijdens een pauze? Hoe kan ik die ervaring nog vergroten?

Wanneer onderweg iemand erg ziek wordt of niet meer kan volgen, en het bereiken van het doel in het gedrang komt, spreekt de Gids af om verder te trekken zonder die persoon. Er wordt dan wel goed voor die persoon gezorgd. De Gids zorgt er voor dat die persoon veilig terug kan keren naar het vertrekpunt of op een rustplaats wordt opgevangen waar zij hem zal laten oppikken.

Wanneer iemand in zijn groep moeilijk kan volgen zal de Pad-vinder met de groep een oplossing zoeken om samen verder te kunnen. Niemand wordt achtergelaten.

De 'groep' is iedereen, hoe men zich ook voelt en gedraagt op dit ogenblik.

Hij weet dat mensen tot meer in staat zijn dan ze zelf denken.

Hij spoort hen aan om die onbekende krachten in zichzelf aan te spreken, om oplossingen te vinden en om moeilijkheden te overwinnen.

Wat voel ik wanneer iemand mij niet kan volgen? Wanneer iemand 'het' niet begrijpt?

Wat doe ik wanneer iemand het project ophoudt?

Hoe ga ik om met die gevoelens?

Hoeveel heb ik er voor over om iedereen mee te krijgen?

Wat doe ik wanneer blijkt dat omwille van één lid van de groep het project veel meer tijd nodig heeft dan werd vooropgesteld?

Welke aanpak werkt voor mij steeds als iemand achterop blijft?

Een Gids wordt uitgedaagd om een doel te bereiken dat zo ver mogelijk verwijderd ligt én waarvoor zij de weg kent. Zij weet wat zij aankan en zij zal haar groep aanzetten om verder te reiken dan ze eerst in gedachten hadden. ‘Think BIG!’ roept zij. Zij beleeft iedere tocht een beetje als een persoonlijke wedstrijd.

Een Pad-vinder weet wat ‘met mate’ betekent.

Genoeg is genoeg.

“Er kan altijd nog een uurtje stappen bij.” is niet zijn uitgangspunt.

Uiteindelijk kan je de verste en moeilijkste tocht afleggen indien je én gestaag én met mate werkt.

Daarenboven, genieten van de weg die je loopt, op ieder moment, is een zeer effectieve manier om de ‘juiste weg’ te vinden.

Hoe reageer ik wanneer de medewerkers of de klanten een klein of erg bescheiden doel vooropstellen?
Bij welk soort opdracht of vraag voel ik mij als expert niet naar waarde genomen?
Wanneer had ik laatst het gevoel ‘Dit is genoeg. Dit is voldoende’ terwijl ik toch de objectieven niet haalde?
Wat is voor mij een aangenaam tempo?
Op welk moment van de dag voel ik de meeste energie om aan mijn project te werken?
Wat kan ik doen om meer tijd vrij te houden voor mezelf?

Voor een Gids betekent ‘volhouden’: de weg die werd uitgestippeld tot het einde volgen, nooit opgeven, zeker niet terugkeren.

Zij rekent er op dat zij bij de start de ‘juiste weg’ heeft gekozen en het juiste tempo van haar groep heeft ingeschat.

‘Volhouden’ betekent voor een Pad-vinder volharden in het vinden van de ‘juiste weg’.

Op het ogenblik dat er tekenen zijn dat hij op de verkeerde weg loopt, zal hij halt houden en overleggen.

Wanneer nodig zal hij terugkeren of de route flink wijzigen, om het even hoe ver hij reeds is gevorderd op die ‘niet-juiste weg’.

.....
Hoe vaak heb ik doorgezet zelfs al voelde het aan dat het wellicht niet verstandig was?

Hoe vaak heb ik een plan gevolgd terwijl het reeds van bij het begin duidelijk was dat dit geen interessante piste was?

Wanneer heb ik halt gehouden en ben ik teruggekeerd terwijl stemmen in de groep bleven zeggen dat ik moest volhouden?

Wanneer heb ik een project gestopt terwijl anderen mij bekritiseerden dat ik het te snel opgaf? Wat zorgde op dat moment dat ik me toch zeker voelde?

Een Gids werkt ‘in dienst van’ een klant of een opdrachtgever.
Zij voelt zich als expert wel de meerdere, toch werkt zij in opdracht van haar klanten of opdrachtgever en zijn zij uiteindelijk de ‘baas’.

Zij dient te voldoen aan hun voorwaarden.

Zij voelt zich afhankelijk van haar opdrachtgevers.

Zonder opdrachtgevers valt er immers niets te gidsen.

Zij heeft zich ertoe verbonden dat de klanten hun doel zullen bereiken. Zij aanvaardt daar de verantwoordelijkheid voor.

De Pad-vinder werkt ‘ten dienste van’ zijn klanten. Hij blijft daardoor onafhankelijk. Hij maakt afspraken waarbij de verantwoordelijkheid wordt gedeeld.

Steeds kan de Pad-vinder; wanneer hij daartoe de noodzaak voelt, onafhankelijk een beslissing nemen zonder anderen te raadplegen of verantwoording te moeten afleggen.

Hij overlegt veel met zijn medereizigers maar is niet uitsluitend van hen afhankelijk.

Hoeveel vrijheid om te beslissen ervaar ik bij het volbrengen van de opdrachten?

Wie ervaar ik als ‘de baas’ in mijn situatie vandaag?

Tegenover wie *moet* ik verantwoording afleggen?

Tegenover wie *wil* ik uit *vrije wil* verantwoording afleggen?

Hoe ervaar ik het onderscheid tussen ‘moeten’ en ‘vrij willen’ en toch steeds verantwoording afleggen?

In welke rol voel ik me tijdens de job in relatie tot de verschillende betrokkenen? Wat zie ik als mijn identiteit: ‘werknemer’, ‘medewerker’, ‘partner’, ‘collega’, ‘onderdaan’, ‘deelnemer’, ‘ondernemend lid’, ‘dienstverlener’, ‘externe hulp’?

Voor een Gids zijn deelnemers 'haar' volgers. Het is 'haar' groep, meestal een gesloten groep.

Zij beperkt de groep tot het aantal deelnemers dat zij aankan.

Eens zij heeft beslist wie er bij hoort, kan er niemand meer bij, zeker niet zomaar onderweg.

Je moet aan bepaalde voorwaarden voldoen om er bij te horen.

Een Pad-vinder 'heeft' geen groep.

Hij beschouwt zich niet als 'zorgende' of als 'groepsleider'.

Hij maakt zelf deel uit van de groep mensen onderweg, weliswaar heeft hij een specifieke opdracht: hen helpen hún weg te vinden.

Men kan altijd en op ieder moment aansluiten bij de groep.

Het is immers niet 'zijn' groep, het is een open, zich steeds weer vormende team, een (projectgericht) zich samenstellend team.

Het zijn de actuele deelnemers die bepalen wie wel of niet tot de groep mag toetreden en onder welke voorwaarden.

Hoe belangrijk is het voor mij dat ik een team 'heb', dat het 'mijn' team is?

Wat maakt dat het leiden van een eigen team makkelijker of aangener is?

Welke gedrag verwacht ik van de teamleden naar mij?

Welk gevoel geeft het mij indien ik word gevraagd een team te leiden zonder dat de leden mij zien als de formele leider?

Welke erkenning verwacht ik als 'teamleider'? Welke erkenning heb ik nodig?

Wat zijn mijn behoeften?

Een Gids loopt voorop en geeft duidelijk de weg aan.
Zij wil dat de anderen haar volgen. Zij heeft het over haar 'volgers' of 'klanten'.
Zij draagt er zorg voor dat zij die weg kiest die de klanten kunnen volgen. Daar kunnen ze op rekenen.
Zij is overtuigd van haar deskundigheid en van het onkundig zijn van haar volgers.
Zij profileert zich als de expert op het terrein en zal daarom zijn volgers nooit om raad vragen.

*Een Pad-vinder loopt tussen de medereizigers en zal hen stimuleren om samen met hem scherp waar te nemen.
Hij zal regelmatig met hen overleggen want hij is er van overtuigd dat meer zintuigen meer waarnemen.
Hij deelt met hen zijn inzichten en vertelt op welke basis hij een beslissing neemt. Hij heeft het daarom over 'metgezellen', 'medereizigers', 'deelgenoten' of 'partners'.
Hij helpt zijn metgezellen om vertrouwen te hebben in hun waarnemingen en leert hen de zaken te interpreteren in functie van de context.
Hij heeft graag medereizigers die mee kijken en mee denken.
Dan legt hij alle gegevens op tafel en laat hij de anderen kiezen.*

Welke voldoening voel ik wanneer anderen mij volgen en mij waarderen omdat ik voorop loop?

Hoe ga ik om met informeel leiderschap?

Hoe reageer ik wanneer iemand uitdrukkelijk mijn leiderschap in vraag stelt?

Op welke manier stimuleer ik anderen om leiderschap op te nemen?

Wat is voor mij belangrijk wanneer ik met een groep een beslissing moet nemen?

Een Gids stelt zich tegenover haar volgers op als een expert.

Zij toont dat zij 'het' weet.

Het leerproces dat zij met hen wil afleggen is dat van een instructeur die duidelijke instructies geeft.

Het gedrag dat zij wil bekomen bij haar klanten: volgen, nadoen, herhalen, memoriseren.

De Pad-vinder stelt zich tegenover zijn medereizigers op als een luisterend, begripvol, empathisch begeleider.

Hij durft te tonen dat hij 'het' soms niet weet.

Hij stimuleert en faciliteert of is een mentor die anderen helpt hun eigen weg te vinden.

*Het gedrag dat hij graag ziet bij de medereizigers:
samen op onderzoek gaan, ontdekken, in vraag stellen,
experimenteren, durven, zelfstandig stappen zetten.*

Wat vertel ik bij de start van een project aan de deelnemers?

Wat vertel ik hen niet? Wat is mijn zorg dat ik net dat niet vertel?

Hoe zie ik mijn mandaat wanneer ik een project moet leiden?

Hoe zorg ik er voor dat de medewerkers en klanten datgene leren wat nodig is voor de gezamenlijke onderneming?

Hoe voelt het aan wanneer ik op een vraag van een deelnemer geen antwoord kan geven?

In welke mate laat ik toe dat iedereen in de groep kan optreden als 'leider'?

Op welke manier toon ik dat?

Een Gids biedt diegenen die hem volgen een duidelijke oplossing aan: déze weg leidt naar het doel!

Dat er misschien nog andere wegen zijn, voorlopig nog onbekende wegen, laat zij naast zich liggen.

Haar missie is het om op een gerichte, voorspelbare en veilige wijze het vooropgestelde doel te bereiken.

Een Pad-vinder biedt de medereizigers een spannend avontuur aan, een niet op voorhand volledig geplande weg, een nieuw parcours, een onverwachte tocht, een boeiende ontdekking. Niet alles is voorspelbaar. Veiligheid, daar zorgen we samen voor. De oplossingen zijn niet bij voorbaat gekend. Dat geeft ruimte om nieuwe, innovatieve wegen te vinden.

Hoeveel ruimte geef ik opdat medewerkers en klanten gekke ideeën kunnen inbrengen?

Wanneer heb ik ooit afgeweken van de koers die bij de aanvang voor mij de 'juiste' was? Wat deed me toen afwijken?

Hoeveel plezier beleef ik wanneer afwijkingen op het vooropgezette plan blijken te zorgen voor ongekende oplossingen?

Een Gids neemt geen onnodige risico's. Zij weet waar de grenzen liggen, de grenzen van het project, de grenzen van de groep, de grenzen van de middelen en haar eigen grenzen. Zij zal steeds binnen die grenzen blijven.

Dit biedt een vorm van zekerheid, voor haar en voor de klanten..

De Pad-vinder neemt risico's, echter geen overdreven of gevaarlijke. Hij weet dat er vaak een oplossing ligt net even voorbij de plek die velen als 'grens' stellen.

Hij durft de grenzen die door anderen of een project worden gesteld te trotseren.

Iedere grens is een uitnodiging om nieuwe technieken te vinden en te proberen.

Een ravijn of een brede rivier of een conflict ziet hij niet als een grens, veeleer als een uitdaging om te zoeken hoe hoe de groep toch verder kan.

Waar liggen voor mij niet-over-te-steken-grenzen?

Wanneer zeg ik "Stop, dit is genoeg, we gaan niet verder."?

Op basis van welke gegevens en ervaringen stel ik mijn persoonlijke grenzen?

Hoe roekeloos ben ik? Hoe voorzichtig ben ik?

Welke grens beleef ik vandaag als een uitdaging die wél te nemen is, moeilijk, maar toch?

Een Gids neemt de leiding en voelt zich de heerser van de natuur.
Zij wil graag de dingen overzien en controleren.
Zij heeft de zaken in de hand. Zij houdt het overzicht en rekent
daarvoor op haar kennis en haar geheugen.

*Een Pad-vinder laat zich leiden door wat er in de omgeving wordt
aangeboden. Hij voelt zich veeleer 'medespeler' in een groot
'natuurspel'.*

*Hij leert de 'spelregels' van de 'natuur' of de 'bedrijfscultuur'
goed te kennen en er creatief mee om te gaan. Hij voelt zich
midden tussen de dingen en deel van een groter systeem.*

Hij wil de zaken kennen vanuit de 'buik'.

*Hij kiest niet zelden een pad op basis van een 'intuïtief
aanvoelen'.*

Hoe belangrijk is het voor mij om bij de aanvang van een project een zeer
duidelijk, uitgewerkt plan van aanpak en een stappenplan te hebben?
Wat moet ik zéker weten alvorens te kunnen vertrekken?
Hoeveel ruimte geef ik mezelf om bij de aanvang 'gaten' in mijn plan van
aanpak vast te stellen en toch met een gerust gemoed te vertrekken?

De Gids kan met een grote zekerheid vertellen wat er komt na de volgende bocht. Zij kan de weg blindelings afleggen.

Zij kan je zelfs zonder problemen meenemen in het donker, zolang zij haar herkenningspunten kan waarnemen.

Zij weet waar zij verantwoordelijkheid voor neemt en waar voor niet.

Indien je haar niet wilt volgen, verlaat je de groep ‘op eigen risico’ en trekt zij haar verantwoordelijkheid terug.

Een Pad-vinder beweegt zich met gemak in een wereld van onzekerheid en twijfel. Dat scherpt in hem het verlangen om zich voortdurend te her-oriënteren en heldere keuzes te maken.

Hij beweegt met vertrouwen want hij heeft ervaring met het onbekende, met toevalligheden, met aha's!

Daarnaast vertrouwt hij op het gezond wikken en wegen, zijn helder denken en het kordaat beslissen.

Hij neemt de volle verantwoordelijkheid, voor alle gevolgen en consequenties, voorziene of onvoorziene.

.....

Hoe sterk voel ik me verantwoordelijk voor een duidelijk plan van aanpak, de selectie van de juiste deelnemers en het volgen van de procedures?

Welke onzekerheid bracht mij het afgelopen jaar even aan het wankelen?

Hoe ga ik om met zaken die aanvoelen als een ‘erg toevallige gebeurtenis’ of ‘synchroniciteit’?

Wat betekent ‘synchroniciteit’ concreet voor mij?

Hoe toon ik dat ik er oog voor hebt?

Hoe ‘zakelijk’ en rationeel kan ik omgaan met toevalligheden?

Een Gids tracht zoveel mogelijk fouten of misstappen te voorkomen. Indien er toch fouten gebeuren wil zij daar controle over. Fouten moeten ten allen prijze worden vermeden. Een fout maken, ervaart zij als een nederlaag.
Zij kiest voor de snelste, makkelijkste en zekerste weg.
Waarom zou je een moeilijke weg kiezen?

*Een Pad-vinder vertrouwt op zijn flexibiliteit en veerkracht en stimuleert dit vertrouwen bij zijn medereizigers.
Hij werkt preventief waar dat nodig is.
Hij kiest vaak voor de boeiendste weg, de weg die de grootste kans biedt op leuke verrassingen.
Hij gaat de uitdagingen aan en ontwikkelt de vaardigheid om in het moment zelf de juiste beslissing te nemen.
Heeft hij een fout gemaakt? Dat betekent dan: rechtzetten, een nieuwe keuze maken, en vooral geen gezeur.
Fouten leveren de grootste leerwinst op en onthullen vaak inspirerende paden.*

Hoe erg is het voor mij om te merken dat ik fouten maak?
Hoe erg is het om te falen?
Op welke manier heb ik mijn lastigste fouten kunnen rechtzetten?
Hoeveel plezier beleef ik aan het nemen van risico's?
Hoe hard kan ik lachen met fouten die ik maak?
Wanneer voel ik me schuldig? Waar voel ik dat?
Welke herinneringen roepen nog steeds schaamte op? Hoe kan ik me daar helemaal van verlossen?

Een Gids kent vele mensen op haar weg. Zij heeft een groot netwerk aan relaties.

Een Gids is de gepaste partner om aan te sluiten bij een bestaand netwerk.

Een Pad-vinder legt voortdurend nieuwe contacten op de wegen die hij ontdekt.

Een Pad-vinder is de gepaste partner voor deelnemers die graag een nieuw, eigen netwerk willen opzetten.

.....
Hoe groot is mijn actueel netwerk?

Hoe vaak maakte ik het afgelopen jaar gebruik van contacten in mijn netwerk?

Op welke manier en op welke plaatsen maak ik nieuwe contacten voor mijn netwerk? Hoe doe ik dat?

Wanneer heb ik mezelf 'verloren' in een netwerk?

Welke grens heb ik toen niet gerespecteerd?

Met een Gids kan je als klant makkelijk je project plannen en inschatten hoeveel inspanningen je nodig hebt om de reis te maken en je doel te bereiken.

Een Gids is de ideale partner om snel en zeker, recht op je doel af te gaan.

Dat je dan een reeks onvoorziene, onverwachte, innovatieve zaken mist, neem je er bij.

Je kunt immers bij de start toch geen rekening houden met iets dat 'zou kunnen gebeuren'. Je hebt geen enkele zekerheid wat, waar en hoe zich 'iets' zal voordoen en welke waarde dat kan hebben, later. Dus daar houdt ze geen rekening mee.

*Een Pad-vinder is de ideale partner
wanneer je visie op het project nog niet erg duidelijk is en het doel
nog moet worden gezocht en gevonden,
of wanneer je vol twijfels zit en toch op pad wilt gaan,
of wanneer je een onbekend gebied wilt verkennen en toch niet
roekeloos tewerk wilt gaan,
of wanneer je zoekt naar innovatieve oplossingen,
of wanneer je het 'op weg zijn' minstens zo belangrijk vindt als het
bereiken van een doel,
of wanneer je op avontuur wilt gaan en open staat voor het
'onmogelijke',
of wanneer je de weg helemaal kwijt bent en geen uitweg meer
ziet,
of wanneer je een beklemmende zekerheid wilt loslaten en je je
wilt overgeven aan 'de verwondering'.*

Wat kenmerkt mijn ideale medewerkers?

Wie zijn mijn ideale klanten?

Welke situaties dagen mijn deskundigheid uit?

Op welk moment zou ik het durven om een expert te laten staan en een Pad-vinder te raadplegen?

Twijfels en onzekerheden bij de klant? De Gids neemt ze weg door haar zekerheid er voor in de plaats te stellen. Zij is de expert, zij kan het weten, op haar kan je rekenen. De Gids ziet het als haar taak om alle onzekerheden weg te nemen: er is een stappenplan, een wegenkaart en een methode en zij kent die en zij weet die te hanteren. Zij vindt het niet fijn om in onzekerheid te vertoeven en geeft deze boodschap door aan haar klanten: onzekerheid is iets negatiefs en dient zo snel mogelijk te worden opgeruimd.

Twijfels en onzekerheden bij de partners? De Pad-vinder biedt geen zekerheid aan. In plaats daarvan leert hij hen om hun onzekerheid niet weg te stoppen maar die onder ogen te zien. Samen gaan ze op vind-tocht naar de bron van de onzekerheid en ontdekken zo de eigen zekerheden. Hij leert hen om in het nu te blijven, de positieve kanten van twijfels te zien en de verborgen mogelijkheden die dit biedt. De Pad-vinder leert hen om zich minder oncomfortabel te voelen bij twijfel en onzekerheid. Hij leert hen om hun verantwoordelijkheid te nemen en te beslissen zelfs al is niet alles 100% zeker.

Hoe reageer ik wanneer er onzekerheid groeit bij de medewerkers of de klanten?

Op welke manier bied ik (nieuwe) zekerheid aan?

Wat zijn voor mij de positieve kanten aan onzekerheid en twijfel in de groep?

Wat kunnen medewerkers of klanten leren uit momenten van onzekerheid en twijfel?

De levensvisie van een Gids vertelt een verhaal vol zekerheden: zoals zij naar het leven kijkt, is het de juiste manier; alle problemen kunnen worden opgelost mits men de gepaste deskundige raadpleegt; orde en structuren helpen om het juiste te doen binnen het juiste kader.

De Gids houdt helemaal niet van twijfels.

Twijfels zijn er om weg te werken.

Het heeft geen zin om twijfels te laten voortbestaan.

De visie op het leven van de Pad-vinder: alles beweegt en verandert voortdurend en het is goed om daar 'vloeiend' mee om te gaan.

De zin van een (levens)tocht kan daarom niet op voorhand worden vastgelegd, ook niet wanneer je een doel bereikt. Steeds komt er een nieuw doel, een nieuwe uitdaging, een nieuwe vraag.

Twijfels zijn onderdeel van het leven en zorgen voor een gezonde spanning.

Wat maakt het voor mij zinvol om anderen te (bege)leiden?

Wat maakt het voor mij zinvol om met anderen op pad te gaan?

Wat maakt mijn huidige project voor mij zinvol?

Wat is het einddoel van mijn werk, mijn ambitie, mijn carrière, mijn levenstocht?

Welke waarden schragen mijn visie op mijn leven?

Welke twijfels kan ik 'uithouden'?

Welke twijfels vreten aan mijn rust?

Wat zijn voor mij 'gezonde twijfels'? Welke niet?

Een Gids meent haar autoriteit bij haar klanten te versterken door vlot een kaart, een model, een kader of een theorie op tafel te leggen.

Zij heeft steeds een sluitende verklaring paraat voor wat er gebeurt en wat zij waarneemt.

Dat geeft haar het gevoel een overzicht te hebben en de zaak onder controle.

Alles past en heeft zijn plaats. Zij heeft steeds een antwoord klaar op de vraag: “Waarom?”

Als Pad-vinder heeft hij geen behoefte om voor alles een verklaring te hebben.

De vraag “Waarom?” heeft hij volledig geschrapt, die levert niets op. Indien het nuttig is, stelt hij wél een waardoor- vraag.²⁰

Zijn zorg gaat naar de vraag: “Wat is nú mijn behoefte? Hoe geef ik daar een antwoord op?” en “Wat is nú de behoefte van iedere medereiziger? Hoe help ik hen een antwoord te vinden en die uit te werken?”

.....

Hoe vaak doe ik beroep op een kader, een model of een theorie?

Welke steun biedt dit mij? Hoe voel ik me wanneer ik niet over deze steun zou kunnen beschikken?

Wat heb ik nodig om verder te gaan indien ik de zaken niet kan kaderen?

Voor welke aspecten van mijn leven heb ik geen sluitende verklaring? Welk gevoel geeft me dat?

Waar, wanneer en hoe zorgt dat voor een belemmering?

²⁰ Lees over ‘Waarom? Waardoor? Waartoe?’ in de tekst: *De kunst van het vragen & Vragen als kunst*

Soms ontmoet je een Gids die enkel Gids is.

Een Gids is echter een betere Gids wanneer zij bij zichzelf de Pad-vinder kwaliteiten herkent en erkent en daar beroep op kan doen wanneer dat nodig is.

Een Gids die in een voor hem onbekend gebied komt en die beroep kan doen op Pad-vinder vaardigheden staat sterker.

Dan zal zij omschakelen naar de Pad-vinder aanpak.

Soms ontmoet je een Pad-vinder die enkel Pad-vinder is.

Een Pad-vinder is echter een betere Pad-vinder wanneer hij bij zichzelf de Gids kwaliteiten herkent en erkent en daar beroep op kan doen wanneer dat nodig is.

Hij kan dan vlot overschakelen op de Gids aanpak wanneer de situatie er om vraagt.

Wanneer gebeurde het dat ik me plots realiseerde dat ik best wat Pad-vinder neigingen in mij heb?

Wanneer realiseerde ik me dat ik mij vaker dan ik dacht opstel als een Gids?

Wat trekt me aan in het beeld van de Gids?

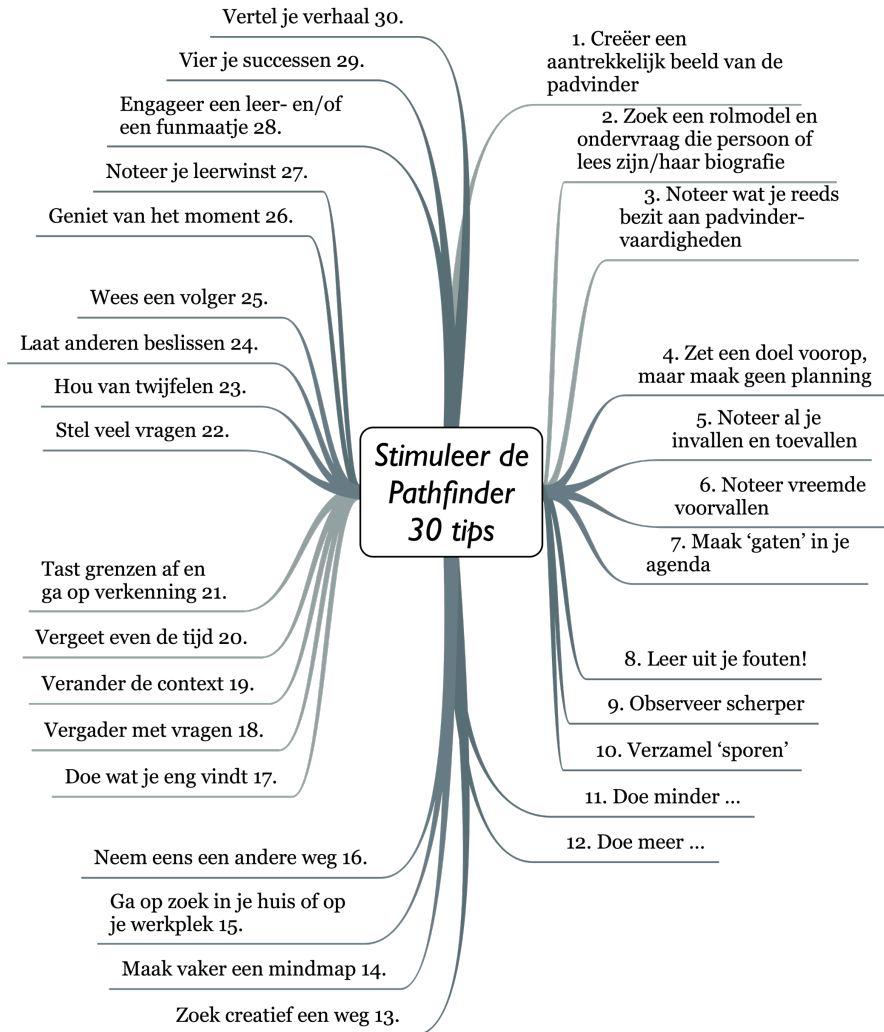
Wat trekt me aan in het beeld van de Pad-vinder?

Hoe kan ik een beetje meer als een Pad-vinder reageren?

Stimuleer de Pad-vinder in jezelf en in anderen

*Tussen de rand van
een put vol stinkend water
bloeit een pruimenboom.*

De pruimenboom staat in Japan symbool voor
permanente hoop en vernieuwing.



1. Creëer een aantrekkelijk beeld van de Pad-vinder

Wanneer je een nieuwe vaardigheid wilt leren of je kennis wilt vergroten is het nodig dat je een duidelijk beeld voor ogen neemt waar je wilt eindigen. Niet zomaar een idee, maar een visualisatie = creëer een levendig, kleurrijk, voelbaar en aantrekkelijk beeld.

De oefening: neem even de tijd, zet je in een gemakkelijke, ontspannen houding, sluit je ogen en visualiseer dat je de vaardigheden van een Pad-vinder bezit en gebruikt, iemand die overal zijn weg vindt, die steeds rustig de zaken bekijkt en zonder angst een onbekende weg inslaat; maak de visualisatie zeer concreet, neem een concrete situatie voor ogen en zie jezelf daar handelen als een Pad-vinder.

Neem een situatie op het werk.

Neem een situatie thuis of met vrienden.

Maak het beeld zo levendig mogelijk.

Creëer een beeld dat je aantrekt om er voor te gaan.

Een sterk beeld = een sterk resultaat.

Een zwak beeld = geen of een zwak resultaat.

Het beeld dat je visualiseert wordt nog aantrekkelijker wanneer je nog even in je verbeelding blijft en nu de actuele situatie voor ogen neemt en de verschillen duidelijk ziet. Zie hoe groot het contrast is tussen het aantrekkelijke beeld en je actuele situatie. Voel hoe gedreven je bent om het nieuwe beeld te realiseren.

Je start een effectief leerpad slechts wanneer er een aantrekkelijk beeld van een (mogelijk) eindpunt in je geest woont. Zonder beeld is het louter een abstracte wens, een theoretisch verlangen. Iets waarvoor je 'ooit wel eens' je zult inspannen om het 'ooit wel eens' te halen, indien er niet teveel obstakels zijn wel te verstaan.

Dus, start met een beeld. Je hoeft het niet van bij de eerste poging helder te hebben, je kan er een aantal dagen aan werken, laten rusten en wat later terug opnemen.

.....

Welk beeld van een *Pad-vinder* komt er in me op wanneer ik mijn werksituatie voor ogen neem?

Hoe verschillend handel ik wanneer ik me daar als een *Pad-vinder* gedraag?

Hoe reageren de anderen dan op mij?

Wat mag ik als *Pad-vinder* doen en zeggen wat ik nu niet mag doen? Hoe verandert dit de situatie?

Wat zie ik wanneer ik een privé-situatie visualiseer?

Wat kan ik meer bereiken wanneer ik optreed als een *Pad-vinder*?

Hoe ga ik anders om met de mensen die betrokken zijn?

Welke reacties van hen zijn dan mogelijk?

Hoe groot is het contrast tussen de actuele situatie en het beeld waarin ik me als een *Pad-vinder* gedraag?

Wat maakt het tweede beeld erg aantrekkelijk? Wanneer zet ik de eerste stap om dat te halen en waar bestaat die uit?

2. Kies een rolmodel

Iemand die je waardeert om haar Pad-vinder zijn kan jou inspireren, stimuleren, aanmoedigen, perspectief tonen.

Dat kan iemand zijn die je persoonlijk kent en met wie je boeiende gesprekken kunt hebben. Of iemand die reeds lang overleden is en waarvan je de biografie of de inzichten kunt lezen.

Zoek niet alleen in de politiek of de religie. Er zijn boeiende leiders in de wetenschappen, de kunsten, de filosofie, de architectuur, enz.

Het kan een bekende figuur zijn waarover je kan lezen of video's bekijken. Bekijk TED-talks en luister naar interviews met *Pad-vinder leiders* op YouTube. Om al enkelen te noemen: Ricardo Semler, Simon Sinek, Richard Branson, Oprah Winfrey, Brené Brown, Abdul Kalam, John Maxwell, Nelson Mandela, Albie Sachs, Thich Nhat Hanh, Pema Chödrön, Michael Jordan, Renzo Piano, Bjarke Ingels, Simon Rattle, enz.

Of kijk naar 'gewone' mensen met een bijzondere levenshouding: je grootvader? je grootmoeder?

Kies zo iemand als je 'inspiratiebron', je 'leidsman' of je 'leidsvrouw'. Een rolmodel is echter géén 'goeroe', geen 'meester' die je volgt! Rolmodellen zijn mensen die door hun levenshouding, visie, aanpak en leiderschap jou inspireren om hun manier van aanpakken te onderzoeken en er aspecten van te kopiëren.

"Een slechte kunstenaar kopieert, een knap kunstenaar steelt."

(Picasso)

Kijk bijgevolg niet op naar je rolmodel, informeer hoe hij/zij in het leven staat/stonde en wat je van hem/haar kunt leren. Een rolmodel is geen heilige, iemand 'verheven boven alle schepsels op aarde'. Een rolmodel is een mens die 'bereikbaar' is. Iedere mens heeft zijn kwaaltjes en zijn kleine, kwade en duistere kanten. Net die minder goede kanten maken de persoon meer mens en geschikt als rolmodel. Laat je dit niet tegenhouden om te leren wat een effectieve Pad-vinder-leider doet. Wanneer je niet naar de kleine kanten kijkt en die ziet, ga je hem/haar snel verafgoden en zo kom je in een andere houding te staan, die van een volger, en wordt de persoon die je

rolmodel zou kunnen zijn een Gids, een goeroe of een god!

Je kunt uiteraard meerdere personen kiezen.

(Ik heb voor verschillende aspecten van *Pad-vindend leiderschap* een ander persoon als rolmodel.)

.....
Welke persoon die zich als een Pad-vinder gedraagt (gedroeg) trekt mij aan?

Wat in haar gedrag maakt haar aantrekkelijk?

Wat zou ik graag ook kunnen wat zij kan?

Wat in haar aanpak maakt me enthousiast?

Welke waarden drukt zij uit door wat zij doet wat ze doet? Zijn dit ook de waarden die ik in de wereld wil voeden?

Waarin verschillen zij en ik? Wat kan me dit leren over mijn eigen manier van aanpakken?

Voor welke aspecten van *Pad-vindend leiderschap* richt ik mijn blik naar haar?

3. Je bezit meer kracht dan je vermoedt

Iedere mens start als baby een ontdekkingsreis. Een peuter gaat iedere dag op stap: een doel voor ogen nemen, daar naartoe kruipen, niet letten op de moeilijkheden of de mogelijke gevolgen, volharden tot hij heeft wat hij wou of anders ... luid schreien. Alles wat een peuter doet, doet hij gedreven, soms wel erg vurig. Sommigen onder ons hebben daar meer ruimte voor gekregen dan anderen. Niettemin had ieder van ons als baby en als peuter het vuur in zich.

Kijk eens in je leven waar je die vonk brandende hebt gehouden. Blik eens terug en zie hoe je reeds een aantal Pad-vinder vaardigheden hebt ingezet. Laat het onderzoekende, ontdekkende, ondernemende kind in jou terug tot leven komen, al is het in eerste instantie enkel in gedachte. Droom van het kind.

Volwassen worden betekent voor veel mensen het kind in zich toedekken, onderdrukken of vergeten. Toch is het kind er nog.

Anderen weten het kind in zich levendig te houden en gepast in te zetten. De wijsheid van een kind heb je nodig om ooit de diepe wijsheid van een wijze grijsaard te bereiken.

Waar en wanneer ben ik als kind op onderzoek getrokken?

Waar en wanneer heb ik niet geluisterd naar de 'goede raad' van een volwassene (= een Gids)?

Wat deed ik toen, hoe deed ik het en wat heb ik dankzij mijn durf bereikt?

Waar en wanneer trok ik als tiener of als jong volwassene op tocht?

Welke landen heb ik bezocht en hoe deed ik dat?

Wanneer de tiener die ik was vandaag tegen mij zou spreken, wat zou hij mij dan aanraden om zeker te doen en wat zou hij afraden?

4. *Zet een doel voorop*

Maak je tocht concreet. Zet het aantrekkelijk beeld dat je zag in je visualisatie (punt 1.) om in een droom en daarna in concrete doelen. Doelen zijn tastbaar, meetbaar, controleerbaar, SMART dus: specifiek, meetbaar, actueel, relevant/realistisch en met tijd verbonden. Een sterke droom trekt aan je om op weg te gaan, een doel is een bereikbaar punt.

Om je Pad-vinder vaardigheden te oefenen, maak echter geen stappenplan om het doel te bereiken! Zet wél binnen de 24 uur een eerste kleine stap in de richting van je doel! Dat doe je zo iedere dag. Iedere dag bekijk je welke stap je kan zetten in de richting van het gewenste resultaat. Let daarbij goed op wat er je de vorige dag allemaal is 'toegevallen' (punten 5. en 6.) en gebruik dat als bouwstenen.

Sla je een dag over, geen ramp, dan doe je het zeker de dag daarop. Iedere stap, hoe klein ook, is beter dan geen stap. Waardeer de kleine stappen in je leven. Zie je hoe een baby groeit? Met onzichtbare stapjes, iedere dag. Tot een grootouder een week of zo later uitroept: " Verdorie die is groot geworden! Dit kon hij vorige week nog niet!"

Wat is mijn ultieme droom?

Wat wil ik zeker bereiken over 12 maanden?

Wat is mijn doel voor de volgende maand?

Welke kleine stap kan ik vandaag nog zetten in die richting?

Welke stap zet ik morgen?

Hoe ga ik mezelf belonen wanneer ik morgen die kleine stap heb gezet?

Waar wil ik *niet* uitkomen? Waar wil ik *niet* belanden?

Heb ik een stappenplan nodig? (Wel maak er dan een!)

5. *Noteer al je invallen*

We hebben allemaal af en toe, sommigen vaker, een Aha!-beleving, een tof idee, een intrigerende gedachte, een verbijsterend eenvoudig antwoord op een vraag die al een tijdje leeft, een interessante ingeving, een vraag die een deur lijkt te openen, een helder beeld uit een droom dat we ons nog herinneren bij het ontwaken, enz. Je ontvangt die invallen slechts één keer. Wanneer je er niets mee doet, verdwijnt het idee zoals het is gekomen en ben je de gedachte vergeten. Je moet dan techniekjes toepassen om het idee snel terug te vinden of ... je bent het definitief kwijt.

Maak er de gewoonte van om een inval onmiddellijk op te schrijven. Gebruik een sleutelwoord, een korte zin, een symbool of iets dergelijks en vergeet niet het te noteren. Noteer het in een boekje, op je smartphone, op een post-it, op een bierviltje, het maakt weinig uit, maar noteer het!

Indien je dit systematisch doet, zal je wellicht na een tijdje een vast systeem hanteren (een boekje en een pen dat je steeds bij je hebt, je smartphone, een ideeën-muur).

Welke inval kreeg ik door de vorige bladzijden te lezen?

Op welke manier kan ik nu een inval noteren? Nu onmiddellijk.

Welke middelen heb ik in het verleden gebruikt om invallen bij te houden en hoe kan ik dit vandaag opnieuw? Om welke reden ben ik er mee gestopt?

Wat kan ik doen om meer aandacht te hebben voor toevalligheden?

Welke 'toe-vallen' ervaren mensen in mijn omgeving? Hoe vraag ik er naar?

6. Noteer vreemde voorvallen

We zijn vaak zo druk bezig met onszelf en met onze dwingende taken dat we niet zien wat er rondom ons gebeurt. Het is mijn ervaring dat er iedere week wel eens iets ‘verrassends’ gebeurt: zaken die we ons niet hadden voorgesteld, gekke gebeurtenissen, toevallige ontmoetingen, onbekenden die we toevallig zowel op de heen- als op de terugweg tegenkomen, onverwachte wending-en in het verkeer, vogels die zich gedragen alsof jij tot hun wereld behoort, planten die opschieten waar ze niet horen te staan, enz. We merken deze zaken vaak niet op omdat we zo met onszelf bezig zijn.

Om ze te kunnen noteren moet je ze eerst opmerken. Dus, kijk eens wat meer rond. Neem de tijd om verwonderd rond te kijken, om het dagelijks wonder te zien. Gebruik de tijd dat je op een bus, tram of trein moet wachten of in de file staat om rond te kijken (kijk wat minder op je smartphone).

Kijk af en toe in een richting van datgene waar je niet gewend bent naar te kijken (de bloesems, de herfstkleuren).

Neem je voor om de volgende keer dat je in een stad wandelt, naar bepaalde mensen, dieren of voorwerpen te kijken (bv. kleuters, zwangere vrouwen, mannen met een hoed, vogels, krantenkoppen).

Je zult versteld staan wat je dan allemaal ziet waar je anders gewoon aan voorbij gaat.

Hoe belemmer ik mezelf dat ik ‘vreemde voorvallen’ opmerk?

Wat kan ik allemaal niet waarnemen doordat ik zo druk bezig ben?

Naar welke mensen of welke natuurelementen kijk ik sowieso nooit?

Wat kan ik doen om regelmatig even echt halt te houden?

Op welke momenten moet ik noodgedwongen wachten of in de rij staan en wat doe ik dan? Wat doe ik dan niet?

Welke vreemde voorvallen heb ik reeds beleefd? Wat deden ze met mij? Hoe heb ik getracht ze te verklaren? Wat heeft die verklaring mij opgeleverd?

Wat levert het mij op wanneer ik vreemde voorvallen niet meer in een ‘passende verklaring’ duw en er gewoon plezier aan beleef?

Toch even een waarschuwing

Roep niet te snel “Dit is meer dan toeval! Dit is synchroniciteit!” Ik wil jouw vreugde en je geluk niet verpesten, wel heb ik bezwaren tegen de verklaring “Dit is synchroniciteit!”. In de meeste gevallen gaat het om een egocentrische conclusie, d.w.z. het vertrekt vanuit de gedachte dat jij een belangrijk, sturend of aantrekkelijk (letterlijk) element bent in de hele dynamiek van dat moment. Het draait om jou. ‘Iets’ heeft oog en oor voor jou. ‘Iets’ ziet jou. Bescheidenheid siert, jij bent zo belangrijk in het universum als een paar grassprietjes op een voetbalveld: zonder gras is er geen voetbalveld, en zo’n veld heeft miljarden sprietjes.

Bovendien berust synchroniciteit op de gedachte dat er een relatie is tussen de elementen, zelfs dat er *causale* verbanden zijn: deze twee personen of deze twee zaken houden rechtstreeks verband met elkaar. “Mijn energie/mijn gedachte trekt dit aan.”, “Er is een energetische relatie tussen mij en de ander.”, “Onze ontmoeting was voorbestemd.”

De ‘*Law of Attraction*’ is een lineair-sacrale gedachte, een positieve gedachte, dat wel, doch een placebo-gedachte. Ja, het lijkt af en toe te werken. Lees ‘*Ons feilbare denken*’ van Daniel Kahneman om te leren hoe vaak iets gewoon ‘toevallig’ kan gebeuren, louter statistisch.²¹

Ik ontmoet dezelfde onbekende persoon, op dezelfde dag, op de heenweg naar de stad én op de terugweg, in verschillende straten én op verschillende tijdstippen. Dit overkomt me vaak. Het is statistisch allemaal heel gewoon.

Of had jij liever dat dit iets ‘uitzonderlijk’ of ‘speciaal’ is?

Ik heb meerdere verbazende ervaringen in mijn leven van erg betekenisvolle fenomenen die tegelijkertijd gebeurden en die niet zomaar te verklaren zijn, nog steeds niet. Ik stelde een onmogelijke vraag en plots was het antwoord daar. Ongelooflijk! Naar mijn idee

²¹ Daniel Kahneman, *Ons feilbaar denken*, Business Contact 2014
(*Thinking fast and slow*, Allen Lane Penguin Books 2011)

was er slechts één kans op duizenden dat zo iets kon gebeuren. Achteraf bekeek ik de zaken nuchterder en plaatste mezelf niet meer in het midden van het gebeuren, wel als één van de vele ‘mede-beïnvloeders’, een ‘binnenstaander’ in de situatie. Daarmee werd het beeld minder sacraal, minder wonderlijk en minder snel verklaarbaar maar wel veel mooier, meer ver-wonder-lijk. Geniet van de vreemde voorvallen zonder ze snel in een hokje te willen plaatsen. Wees een beetje een kind en laat de verwondering gewoon je verwonderen.

Let op voor sacraal-causaal denken wanneer toeval je ‘overvalt’. Goden, noch geesten, noch speciale energieën hebben rechtstreeks invloed op de interafhankelijke interactieve natuurelementen, noch op de interactie tussen mensen. Respecteer de wetenschappelijke basishouding: een correlatie is geen causaliteit!²² Fenomenen die op hetzelfde ogenblik gebeuren hebben niet sowieso iets met met elkaar te maken, het zijn niet sowieso dingen die oorzakelijk verband houden met elkaar! Ze horen bij elkaar binnen eenzelfde dynamisch systeem.

²² Correlatie: twee fenomenen die zich (ogenschijnlijk) op hetzelfde moment voordoen en waartussen je een verband meent te zien.

Causaliteit: twee fenomenen waarvan een de ander rechtstreeks beïnvloedt = A veroorzaakt B (maar B veroorzaakt of beïnvloedt niet A)

7. *Maak ‘gaten’ in je agenda*

Veel mensen hebben een agenda die ingevuld is van maandagochtend tot en met zondagavond. Er zijn de vaste ingrediënten, de noodzakelijke activiteiten, de onoverkomelijke taken. Een gezonde balans tussen de professionele tijd, de sociale tijd, de familiale tijd en de persoonlijke tijd dien je te eerbiedigen, wil je niet gevelde worden door een of andere vorm van stress. Het helpt evenmin om van de ene onevenwichtige balans naar de andere te gaan. Om het even welke activiteiten je plant, overhellen levert stress op. Het is daarom nuttig om ‘gaten’ in je agenda te knippen, momenten waarop uitdrukkelijk geen activiteit wordt gepland én waarop je lekker ‘niets’ gaat doen. Wat dat zal zijn, zal je op dat bewuste moment wel zien en beslissen, niet eerder.

Een Pad-vinder leeft in het nu en kan op ieder moment beslissen dat zij een andere weg inslaat.

Die kwaliteit oefen je door ‘gaten’ in je agenda. Je laat je verrassen met wat er op dat moment gebeurt. Je voorziet dus niet alleen ‘gaten’ wanneer je normaal gesproken thuis bent, doch tevens op het werk of als je ergens op bezoek bent of midden een andere activiteit. Je plant een activiteit en midden in die tijd creëer je een ‘gat’ van bv. tien minuten, vijftien minuten, een half uur. Je zet het alarm van je smartphone aan zodat je het niet vergeet. Wanneer het alarm afgaat ... stop je met wat je aan het doen bent, kijk je om je heen en beslis je hoe je ‘niets’ gaat doen. Wellicht hebben mensen in je omgeving, vooral de kinderen, creatieve ideeën. (punt 23)

Wanneer ga ik voor volgende week een gat in mijn agenda knippen? Hoe groot?

Weet ik nu al wat ik tijdens zo’n ‘gat’ ga doen? Kan ik dat schrappen uit mijn hoofd?

Wat zou mij plezieren om *nu*, terwijl ik deze zinnen lees, zonder voorbereiding of planning, gedurende vijftien minuten te doen? Wie kan ik hier bij betrekken?

Met wie kan ik afspraken maken om samen een ‘gat’ in onze agenda te zetten? Gezellig niet te weten wat we samen gaan doen.

8. *Leer uit je fouten*

Perfectionisme verhindert iemand om vrij te kiezen wat haar volgende stap zal zijn. Wanneer je bang bent om fouten te maken kan je niet meer vrij beslissen om helemaal tegen de actuele gang van zaken in te gaan of tegen de verwachtingen van anderen een stap te zetten in een andere richting. Net dit is de vrijheid die een Pad-vinder wenst en wat voor vernieuwing zorgt. Een Pad-vinder wil niet bepaald worden door wat anderen zeggen wat zij moet doen of laten en evenmin door successen uit het verleden. Zij houdt daar wel rekening mee, echter niet als een dictaat.

Gun jezelf de ruimte om fouten te maken. Het mag! De ruimte voor fouten zal je toelaten om meer risico's te nemen, om verder te kijken dan datgene wat als 'normaal' wordt beschouwd of 'zo hoort het'. Er zullen genoeg externe obstakels op je weg komen die je verhinderen om te lopen waar je graag zou willen lopen. Beperk de obstakels in jezelf! Beperk de innerlijke boodschappen "Dit moet." of "Dit is verboden." of "Maar dat is gevaarlijk." of "Dat doe je gewoon niet".

Aanvaard dat je fouten maakt, dat je misschien op je stappen moet terugkomen maar bovenal: leer uit je fouten. Wil je efficiënt leren uit 'misstappen' dan heb je een systeem nodig, een vaste manier die voor jou werkt. Sommigen doen het al schrijvend, anderen gaan zitten en reflecteren om daarna het resultaat op te schrijven. Nog anderen tekenen op een flip-over. Er zijn mannen die zich terugtrekken en zwijgend 'in het vuur staren' en vrouwen die vriendinnen opzoeken en honderduit vertellen. Sommigen drinken een glas wijn en zuchten even en beslissen dan welke betere manieren er zijn om de zaak aan te pakken. Nog anderen hebben behoefte om hun ervaring te vertellen aan meerdere mensen en te horen hoe die daar op reageren. Wie een leermaatje heeft (punt 28) kan met hem/haar de zaken bespreken en reflecties ontvangen van een 'betrokken buitenstaander'.

Om het even hoe jij je fouten aanpakt, doe het en doe het systematisch, maak er een gewoonte van. Laat geen enkele 'fout' ongezien voorbijgaan. Meer nog, hou van je fouten want dit zijn

intense leermomenten. Geef jezelf een schouderklopje telkens je een ‘fout’ opmerkt en rechtzet!

In veel culturen wordt het begrip ‘schuld’ gebruikt. *“Dat is jouw schuld!”*, *“Dat is haar schuld!”*. In andere culturen worden mensen klein gehouden met het begrip ‘schaamte’. *“Schaam jij je niet!”* De begrippen ‘schuld’ en ‘schaamte’ horen thuis in een enge, causale visie op de wereld en op de interactie tussen mensen. Dan wordt een individu persoonlijk, alleen en voor alles wat hij doet verantwoordelijk gesteld. Dit houdt geen rekening met het feit dat mensen wezens-in-een-context zijn, wezens-binnen-structuren, interafhankelijke wezens.

Een systemische kijk op het leven geeft een ander beeld.²³

Je kunt veel leren van de vier waarheden van Albie Sachs, gebruikt door de Waarheidscommissie in Zuid Afrika:²⁴

Vier waarheden als één interactief waarheid-systeem:

- de feitelijke waarheid of gerechtelijke waarheid
Wat vertelt onafhankelijk onderzoek? Wat zijn de harde feiten?
- de persoonlijke waarheid of verhalende waarheid
Wat vertel jij? Hoe bekijk jij het gebeuren van binnenuit?
- de maatschappelijke waarheid of dialoog waarheid
Wat vertellen zij? Hoe past wat er gebeurde binnen het verhaal van de gemeenschap waartoe jij behoort?
- de helende waarheid of herstellende waarheid
Wat vertellen we uiteindelijk elkaar? Hoe herkennen en erkennen we elkaars pijnen en zorgen?

²³ Meer over de systemische kijk in: *Drie grondpatronen om je leven te be-leven*

²⁴ Lees meer in Albie Sachs en de vier waarheden - Op zoek naar de waarheid die verzoent

.....

Hoeveel ruimte gun ik mezelf om fouten te maken?
Wat was een 'vreselijke fout' waar ik toch heel wat uit heb geleerd?
Hoe verwerk ik het best de vaststelling dat ik een fout heb gemaakt? Wat heb ik dan nodig? Hoeveel tijd wil ik dan? Welke steun wil ik dan en van wie?
Hoe laat ik de opmerking van iemand dat ik een fout heb gemaakt in het midden liggen en neem het niet persoonlijk?²⁵
Hoe zou ik systematisch kunnen leren van mijn fouten? Welke systematiek zet ik dan best op?
Wat doe ik wanneer ik mijn systeem niet volg, indien ik weer eens een goed voornemen niet heb uitgevoerd? Hoe vermijd ik dat ik dan mezelf een 'fout' geef omdat ik weer een 'fout' niet goed heb aangepakt en op mijn eigen kop klop?

²⁵ Lees meer in: *Hoe hou je het gesprek 'in het midden'?*

9. *Observeer scherp*

Scherp waarnemen is één van de belangrijkste vaardigheden die een Pad-vinder ontwikkelt. Observeren moet je leren. Vraag je medewerker, je collega, je leermaatje (punt 28) om jou te helpen. Vraag het aan je kinderen en speel met hen het spelletje "Ik zie, ik zie wat jij niet ziet." wanneer je op wandel bent.

Om scherp waar te nemen moet je innerlijk even halt houden. Dan kan je ofwel je focus ergens op richten ofwel de omgeving skimmen, d.w.z. je blik laten glijden over de omgeving. Je ontdekt sneller de vogel tussen de takken en de bladeren wanneer je je blik beweegt, dan wanneer je gefixeerd één plek in het oog houdt. Wanneer je als amateur naar sterren zoekt zie je vaak meer door te skimmen dan door met een kijker gefocust te turen. Ik ontdek de zeven sterren van de Pleiaden beter door niet recht in die richting te kijken (op hen te focussen) maar door ze vanuit mijn ooghoek te vinden.

Ontwikkel niet alleen je ogen. Leer om af en toe wat meer te vertrouwen op je gehoor. Iedereen weet uit eigen ervaring dat je meer hoort wanneer je je ogen sluit. Wel, oefen dat. Op je volgende wandeling sluit je een tijdje je ogen en concentreer je alleen op de geluiden. Hoe ver kan je zo lopen zonder ergens tegen te botsen?

Waarom niet meer je neus gebruiken? Loop je voorbij een bloemenzaak ... ruik dan aan zoveel mogelijk bloemen, dit kost niets. Ruik de verschillen. Het is toegelaten. Ruik het parfum van de vrouwen die je op straat passeert.

.....

Wanneer ga ik mijn zintuigen afzonderlijk oefenen?

- met de ogen gesloten luisteren
- met de oren gesloten kijken
- met de ogen gesloten ruiken
- met de ogen gesloten proeven
- met de ogen gesloten tasten

Wat leer ik uit Ted-talks gepresenteerd door blinden of doven?

Ga naar ted.com/talks en tik “blind” of “deaf” in de zoekopdracht.²⁶

²⁶ http://www.ted.com/talks/elise_roy_when_we_design_for_disability_we_all_benefit

http://www.ted.com/talks/chris_downey_design_with_the_blind_in_mind

http://www.ted.com/talks/wanda_diaz_merced_how_a_blind_astronomer_found_a_way_to_hear_the_stars

http://www.ted.com/talks/chieko_asakawa_how_new_technology_helps_blind_people_explore_the_world

http://www.ted.com/talks/evelyn_glennie_shows_how_to_listen

10. Verzamel 'sporen'

Een Pad-vinder maakt gebruik van allerlei 'sporen' om te kiezen welke weg hij zal nemen. Ontdek de 'sporen' in jouw leven. Bekijk je invallen en je toevallen. Het verzamelen van onbenullige of toevallige voorwerpen is een andere manier. Ik verzamel bv. de papiertjes die ik vind in de boeken die ik uitleen uit de bibliotheek. Dat zijn niet alleen de lijstjes met uitgeleende boeken van de vorige lezers. Soms zijn dat ook notities i.v.m. het boek. Zij hebben mij ook al aangezet om een ander boek te lezen en dat was inspirerend!

Wanneer je naar de supermarkt gaat, vind je wellicht af en toe het boodschappenlijstje van de vorige klant in je wagentje. Misschien kom je zo op een idee voor een ander menu.

Verzamel 'schatten' die je op je wandeling in het park of de natuur vindt. Vraag je kinderen om je daarbij te helpen. Zij ontdekken meer dan jij. Tot wat inspireren de vondsten jou? Met welke vraag liep jij op dat moment rond? (Aha, toeval!)

Binnen elke organisatie zijn 'sporen' te vinden: documenten in de papiermand, notities op de flip-over die anderen hebben achtergelaten, ideeën op het prikbord. Vraag aan iedereen om de info over de workshops waar ze aan deelnemen of hebben deelgenomen op het prikbord te hangen of op een tafel te leggen.

Veel nuttige of interessante informatie-sporen nemen we niet waar omdat we ons laten overspoelen door 'gewone' of 'niet-nuttige' informatie (vooral op sociale media). Wanneer we de kraan niet dichtdraaien zal ons informatie-bad overlopen. Let er eens op hoe sterk jij je open stelt voor de gegevensstroom via je smartphone, tablet, pc, tv of radio. Zijn dat allemaal gegevens die je bewust gezocht hebt? Daarenboven is de meeste informatie voorgedraaid en zo verpakt dat je gewoon maar hoeft te slikken. Jij denkt al snel zoals de berichtgever aangeeft te denken. Door de enorme hoeveelheid die via deze kanalen naar ons komt, raken we afgestompt en zien we niet de 'sporen' die out-of-the-box-informatie bieden.

Een erg interessant voorwerp om te verzamelen zijn vragen. Kom je een vraag tegen, noteer ze. Censureer niet, gewoon noteren. Maak misschien een afzonderlijk vragenboekje. Verzamel zoveel mogelijk vragen. Dit is tevens een van de handige manieren om de kunst van het vragen te leren.

Welke hints geven de invallen en toevallen die ik heb genoteerd?
Waar kan ik binnen mijn werkomgeving 'sporen' aantreffen?
Waar ligt zomaar informatie om op te rapen?
Wat ontdek ik meer wanneer ik me minder laat overspoelen door de voortdurende informatiestroom via mijn smartphone, tablet, tv of radio?
Welke informatie-bronnen zijn écht nuttig en welke niet?
Wanneer heb ik laatst een boek gelezen met een kritisch-maatschappelijke stem? Of iets 'filosofisch'? Een boek dat draait rond waarden of rond zingeving?
Welke biografie of biografisch gekleurd verhaal heb ik gelezen dat verwondering oproept?

11. Doe minder

Je doet teveel, je doet waarschijnlijk meer dan nodig is, want je organiseert of leidt ook datgene wat niet moet georganiseerd of geleid worden.

Bekijk de volgende dagen wat je allemaal doet en vraag je regelmatig af: "Is het nodig dat ik dit doe?" Door teveel te leiden of te begeleiden beperk je de mogelijkheden van de anderen om zijn eigen leiderschap te oefenen en de Pad-vinder in zichzelf wakker te maken. Wil je voorkomen dat ze fouten maken? Hou daar mee op! De meeste fouten zijn helemaal geen 'fouten' en nog minder zijn ze een 'ramp', ze betekenen veeleer leerkansen voor de anderen. Door de Pad-vinder in de ander te stimuleren, schep je ruimte voor de Pad-vinder in jezelf.

Stel ook regelmatig de vraag: "Is het nodig dat ik dit nu doe?". Kijk eens wat er gebeurt wanneer je een of twee dagen wacht. Indien je geen zaken hebt die een dag kunnen wachten, ben je als leidinggevende wellicht een 'brandjes-blusser' en dien je dringend een training 'Hoe kan ik meer delegeren?' of iets dergelijk te volgen.

Wat de meesten onder ons zeker minder mogen doen is klagen. Eigenlijk zou je het klagen volledig mogen laten. Het helpt jou niet en het voegt niets toe aan een weg naar een oplossing. Is er iets niet naar je zin? Wil je dat er iets verandert? Erger je aan wat iemand doet? Voel dan explicieter wat er in jou omgaat, geef het een woord, verbind het met een beeld, een kleur, een lied, een landschap en draag vervolgens goed zorg voor jezelf. In het boek "De Blauwe Rivier oversteken" beschrijf ik de weg van klagen naar een constructieve, oplossingsgerichte houding.²⁷

²⁷ Dit boek vind je op mijn website: <https://franciscastmans.com/boeken/>

.....

Wat kunnen anderen zelf doen en hoe ik dus niet te doen?
Hoe zal ik dit vragen, duidelijk aangeven of instructies daartoe geven?
Wat kan ik allemaal doen wanneer iemand anders deze taken op zich neemt?
Op welke drie verschillende manieren kan ik reageren wanneer niemand deze taken op zich neemt?
Welke beslissingen kunnen een dag of twee wachten?
Wat zie ik anderen doen wanneer ik een paar dagen wacht?

12. Doe meer

Je mag meer acties voeren die zorgen voor een Aha! bij jezelf en bij anderen. Je mag meer ontspannen. Je mag meer zwijgen en even wachten alvorens een antwoord te geven op de vraag van je kind, je medewerker, je collega of je baas. Je mag meer ... maak eens een lijstje van wat jij allemaal meer mag doen en wat de Pad-vinder (en het kind) in jou blij stemt.

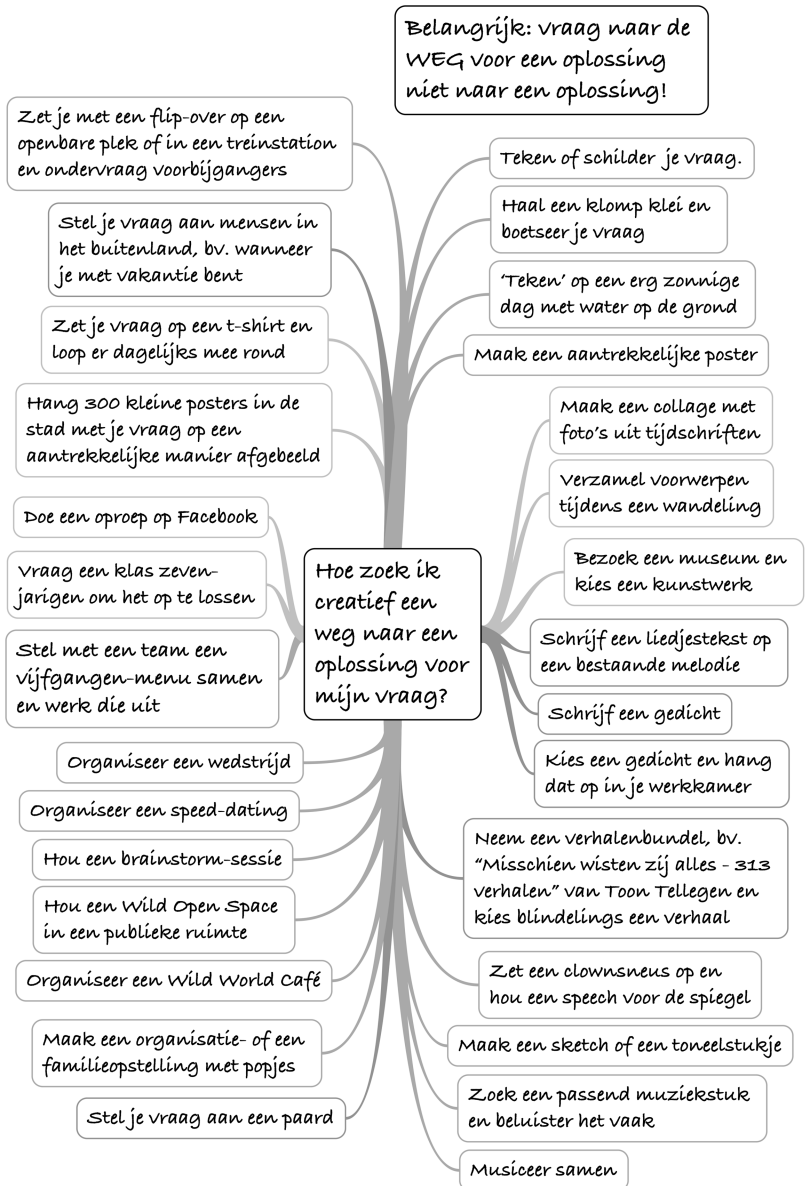
Pad-vinders leven overwegend meer ontspannen dan Gidsen. Ze leven in het nu. Een Pad-vinder torst niet zo'n zware rugzak op de schouders als een Gids draagt (wiens rugzak gevuld is met plannen, schema's, stappenplannen, verplichtingen, waarschuwingen, dwingende en dringende taken, een overvolle e-mail inbox, een lange lijst met nog te lezen boeken of artikels, schuldgevoelens, e.d.).

Je mag dus *meer* delegeren, *meer* vergeten, *meer* zaken in de prullenbak werpen, *meer* niet weten.

Je mag *meer* vakantie nemen, *meer* pauzes houden, *meer* even buiten wandelen. Je mag *meer* vragen stellen i.p.v. snelle oplossingen geven (die toch niet zullen worden uitgevoerd zoals jij ze geeft en die niet voldoende zullen werken).

Ik hou even halt, zet mijn rugzak neer en herschik de inhoud. Wat mag er uit, wat moet er zeker in blijven, wat mag er bij? Wat weegt te zwaar en hoe maak ik het lichter? Welke extra zaken neem ik toch mee omdat die mij blij maken? Welke zaken wil ik de volgende weken meer doen? (ik maak een lijstje)
Aan wie zou ik zaken kunnen delegeren zodat ik meer kan doen wat eigenlijk bij mij past?
Welke activiteiten passen helemaal bij mij en zou ik meer willen kunnen doen?

13. Zoek creatief een weg



wil je een totaal ander soort oplossing vinden, stop dan met de wijze waarop je vandaag zoekt naar een oplossing of gewoon bent te kiezen. volg een of ander creatief traject (een cursus, een workshop of iets dergelijks) en leer hoe je jezelf op vele manieren kunt uitdrukken. je kunt rond ieder thema, rond iedere vraag of ieder probleem op een creatieve manier een weg lopen naar een oplossing.

Iedereen is creatief, ook jij.

Op de vorige bladzijde staan enkele ideeën. Deze creatieve wegen zijn niet de oplossing, ze inspireren om out-of-the-box te denken en een weg in te slaan zodat je onverwachte oplossingen kunt vinden.



*Met water op de grond tekenen:
eenvoudig een gaatje prikken in de
dop van een plastic fles. De zon
maakt het 'tekenblad' weer 'leeg'.
Kinderen in Leh, Noord-India*

Welk creatief idee (op de vorige bladzijde) spreekt me onmiddellijk aan?

Welk van deze ideeën intrigeert me?

Welk vind ik krankzinnig?

Welk idee zou ik willen dat mijn medewerkers toepassen?

Aan wie kan ik steun vragen om enkele van deze ideeën uit te werken?

14. Maak vaker een mindmap

Pad-vinders maken geen lijstjes met pro's-contra's, geen wik-en-weeg lijstjes. Een oplossing zoeken, besluiten, kiezen en beslissen is geen rationeel gebeuren. Dat is de illusie van de Gids. Het is een emotioneel en *relationeel* gebeuren. Een Pad-vinder tekent een overzicht van alle beschikbare sporen en middelen en legt verbanden.

Je kunt dit oefenen door meer mindmaps te maken in plaats van je gewone lijstjes waarbij je alles onder elkaar zet. Maak eens een mindmapje van je boodschappenlijstje of zet de producten die je nodig hebt op een denkbeeldige plattegrond van de winkel.

Je hoeft je niet te houden aan de strikte regels van een mindmap. Je kunt 'mindschaping'²⁸ gebruiken = vrij tekenen rond een gedachte of je kan beeldend werken met de methode van Visual Harvesting, boeiend!²⁹.

Wat is mijn manier om te leren mindmappen? Hoe pak ik het aan?

Wat is een goed onderwerp of een goede situatie om te starten met mindmappen?

Wie in mijn omgeving mindmapt reeds? Wanneer vraag ik hem/haar om mij op weg te zetten?

Hoe kan ik oefenen om een mindmap te maken als verslag van een vergadering?

²⁸ <http://www.nancymargulies.com>

²⁹ <https://visualharvesting.com/>

15. Ga op reis in je huis of op je werkplek

Je hoeft het echt niet ver te zoeken. De mogelijkheden om de Padvinder te ontwikkelen ontmoet je alle dagen op elke plek waar je vertoeft. De zoek- en vindtocht naar *Padvindend leiderschap* kan dus even goed beginnen daar waar jij je nu bevindt en dit boek leest. Je kunt de nodige ontdekkingen doen op vele plekken thuis, op straat of op het werk. Waar je ook bent, zet een andere bril op en kijk eens rond. Bekijk alles met de vraag: Wat kan deze mens of dit voorwerp betekenen voor het project waar ik nu mee bezig ben? Met wie of met wat (een plant?) wil ik een beter contact? Hoe haal ik de natuur meer binnen? enz. Het is avontuurlijk en spannend om ontdekkingen te doen op plekken die je zeer goed kent of denkt goed te kennen.

Een ontdekkingstocht thuis is erg boeiend indien je het met kinderen doet. Enkele voorbeelden van een opdracht: zoek het kleinste voorwerp; zoek tien voorwerpen waar de hond of de kat mee kan en mag spelen; zet alle planten op een andere (gepaste) plaats; waar werd het laatste jaar niet geпоetst? Oh ja, de speurneuzen zullen in alle plekken snuffelen, dus indien je persoonlijke zaken hebt die anderen niet mogen zien dan ... (zoek een oplossing). Op de werkplek kan je soortgelijke opdrachten verzinnen als: Waar vinden we het oudste document? Wat moeten we niet meer bijhouden? Op welke plekken kan je ongestoord een dag werken? Op welke plekken willen we meer groen? Wat hoort niet op deze plaats? Wat treft een klant wanneer hij nu hier zou binnenkomen? Wat willen we dat een klant ziet en denkt wanneer hij nu hier binnenstapt?

Welke mensen die hier binnenkomen of voorbij lopen, heb ik (nog) niet aangesproken? Hoe zal ik ze de volgende keer groeten?

Welke voorwerpen in mijn omgeving heb ik de laatste weken niet goed bekeken?

Met welke planten heb ik niet 'gesproken'? Wat is er aan veranderd sinds de laatste keer dat ik ze bekeek?

Welke processen heb ik nog nooit ernstig en langdurig geobserveerd? Welke processen verlopen hier onbewust, automatisch, zonder zorg?

*Het riet verdorde;
maar vannacht, in de regen,
ruiste 't nog zo luid.*

16. Neem eens een andere weg

Bijna dagelijks kan je nieuwe wegen ontdekken, letterlijk. Je kunt via een andere weg of op een andere manier naar het werk gaan, boodschappen doen, naar de sportclub, naar de academie, naar de cinema, naar het restaurant, enz. Sla eens een hoekje om. Vraag je kinderen om een nieuwe weg te kiezen. Vraag hen om een omweg te maken en te ontdekken wat je dan tegenkomt.

Neem wat meer de fiets, kies eens een ander fietspad. Neem het openbaar vervoer of kies eens een andere bus of tram.

Ben je met de wagen, zet dan af en toe je gps af. (Meer dan 80% van de automobilisten gebruikt gps.) Voel jij je dan verloren? Dan wordt het tijd om die verslaving af te leren. Gebruik nog eens een ouderwetse wegenkaart of druk je reisweg af op papier en neem dat mee. (Voor het geval je het niet meer uit het hoofd weet)

Leer opnieuw je weg te zoeken en te vinden zonder technische hulpmiddelen. Ga wandelen in de natuur en volg de aangeduide paden zonder op je smartphone te kijken. Wees letterlijk een padvindend leider.

Welke vaste routes die ik dagelijks of wekelijks neem, kan ik de volgende keer veranderen?

Wat is voor mij een nieuwe bestemming om (veilig en op tijd) zonder gps of wegenkaart naartoe te gaan?

Hoe memoriseer ik de weg naar een nieuwe bestemming?

Wanneer durf ik mijn smartphone helemaal af te zetten?

Hoe overwin ik mijn schaamte om de weg te vragen?

Welke stad in België of Nederland heb ik nog nooit bezocht en zou ik wel eens willen verkennen zonder kaart en zonder smartphone?

17. Doe wat je eng vindt

Taken die we eng vinden, houden een sterke uitdaging in zolang je er met enige vrees naar kijkt. Je zult snel merken dat wanneer je de eerste kleine stap zet, die vrees al een beetje kleiner wordt. Vrees zit tussen je oren. Pad-vinders weten dat uit ervaring. Angst is de slechtste raadgever wanneer je een keuze moet maken. Die drijft je terug op de bekende paden en op de gekende zekerheid en beperkt zodoende je actieradius.

De beste manier om de angst te overwinnen, is een stapje te zetten in die enge richting. Je hoeft niet onmiddellijk de grote held te zijn. Een eerste kleine stap is voldoende. Herhaal dat zelfde stapje en doe het zo vaak tot je je er goed bij voelt. Dan kan je bij de volgende gelegenheid een grotere stap zetten.

Pad-vinders nemen risico echter niet hals over kop, niet zonder tegelijk wat terughoudend te zijn. Het zijn geen waaghalzen.

Vraag je leermaatje (punt 28) om je te steunen.

Waar ben ik bang voor? Wat vind ik eng om te doen?

Wat maakt het zo eng?

Met welke stap zou ik een heel klein beetje dichter kunnen komen?

Wat kan er gebeuren wanneer ik een beetje meer durf?

Wie vraag ik om mee te gaan of om mee te doen?

18. Vergader met vragen

Er wordt teveel vergaderd, veel teveel, daar is omzeggend iedereen het mee eens. Bovendien wordt er meestal erg inefficiënt vergaderd. Eén van de redenen: er wordt gewerkt met *agendapunten*. Dit is een wereldwijde ziekte. Met een agendapunt kan je alle kanten uit. Het is veelal de start van een meningen-spel of een machtsspel. Puur tijdverlies en het leidt tot niets. Observeer hoe vaak men uitweidt over zaken die niet rechtstreeks met het agendapunt te maken hebben. De boodschap is meestal dat andere thema's voor die spreker belangrijker of dringender zijn.

Het kan beter: vervang ieder agendapunt door een vraag.

Stel je bij de voorbereiding de vraag: *Op welke concrete vraag moet deze vergadering een antwoord geven?* Formuleer de vraag zo scherp en zo concreet mogelijk. Alvorens je voorbereiding te stoppen: *Welk soort besluit wil ik uit deze vergadering? Wanneer deze vraag wordt beantwoord, is dan het punt volledig afgewerkt? Welke andere vraag hoort er bij?*

Leid de vergadering daarenboven zo dat de focus volledig ligt op het geven van een antwoord. Vermijd om in te gaan op de meningen of de inzichten die zogezegd een antwoord ondersteunen! Een belangrijke vraag is tevens: *Wie neemt de volle verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het antwoord?* (Dit is niet: Wie voert het antwoord uit?)

Je zult merken dat je bijeenkomsten korter en efficiënter zijn.

Pad-vinders weten dat de juiste vraag hen naar het juiste pad zal leiden.

Een andere manier om efficiënter te vergaderen: visualiseer! Gebruik voor je vragen een beeldentaal, gebruik een metafoor waar het kan of teken een passend beeld bij de vraag. Beelden zijn sterker dan woorden, dat wordt voortdurend vergeten.

Wat staat er op de agenda voor de volgende vergadering?

Hoe zet ik ieder agendapunt om in een pakkende, scherp geformuleerde vraag, to-the-point?

Wie kan me daar bij helpen? Aan wie kan ik deze taak delegeren?

19. Verander de context

Wanneer we een oplossing zoeken, bevinden we ons op dat ogenblik in een bepaalde context. ‘Context’ slaat op alle elementen die ons beïnvloeden: de vorm en de grootte van de ruimte, de ramen, het ‘poreus’ zijn van de muren (ze laten beelden, silhouetten of geluiden door), de aankleding van de ruimte, de kleuren, de temperatuur, de aard van het licht, de geluiden, de geuren, het tijdstip, alle aanwezigen, alle niet-aanwezigen die toch voelbaar aanwezig zijn, de spelregels die iedereen in het hoofd heeft, de zorgen die iedere aanwezige bezig houden, mensen die binnen en buiten lopen, computerschermen, smartphones, planten, dieren, enz.

Je kunt *al* deze elementen wijzigen.

Een Pad-vinder weet dat de context invloed heeft op de inzet van de mensen in zijn groep en op hoe ze de tocht ondernemen. Hij weet tevens dat de context voortdurend verandert. Hij kan binnen iedere context een weg vinden. Meer nog, het vinden van de ‘juiste weg’ wordt sterk bepaald door de context. Dus zal hij de context trachten te wijzigen of naar een andere context gaan om de ‘juiste weg’ te vinden.

Verander een aantal van de elementen in je context en je zult merken dat mensen anders (re)ageren, op een andere manier zoeken en andere oplossingen vinden.

- Je kunt ook opteren om de ruimtelijke omgeving drastisch te wijzigen. Je kunt zowel de stilte en de eenzaamheid opzoeken (een huis in een bos) als de drukte en het lawaai (een trein-station op het spitsuur - Ja, op deze plaats vergaderen kàn! Eigen ervaring). Je kunt de leegte opzoeken (een klooster) of een omgeving met veel prikkels (een museum voor moderne kunst - Ja, op deze plaats vergaderen kàn! Eigen ervaring).
- Je kunt ook het element ‘tijd’ wijzigen door bv. alle deadlines twaalf maanden vooruit te schuiven (om daarna de gevonden oplossing weer zo dicht mogelijk naar vandaag toe te schuiven).
- Je kunt met een beperkt aantal mensen naar een oplossing zoeken (met z’n drieën) of met een zéér grote groep in een Open Space of

een World Café (alle medewerkers van de organisatie + een aantal klanten + leveranciers + ‘verrassende’ mensen bv. die van de externe poetsdienst).

Welke factoren in de omgeving hebben invloed op mij tijdens een vergadering, een presentatie of een training?

Welke factoren kan ik onmiddellijk wijzigen?

Welke factoren in de omgeving hebben invloed op de deelnemers aan een vergadering, een presentatie of een training?

Welke factoren kan ik veranderen, welke niet? (echt niet?)

Hoe maak ik de bijeenkomst meer speels?

Wat kan een andere locatie ons opleveren?

Welke van de plekken uit de lijst op de volgende bladzijde wil ik eens proberen?

Op vele plekken die hieronder staan, heb ik minstens een keer gewerkt = een training gegeven, een Open Space, een World Café, een presentatie, een studiedag, een coaching, een Inspiratiedag, een vergadering, een feest.

- | | |
|---|--|
| ☐ Klooster | ☐ Dak v.e. torengebouw |
| ☐ Sporthal | ☐ Begraafplaats |
| ☐ Sportdouches | ☐ Opslagplaats aan de haven |
| ☐ Kunstenaarsatelier | ☐ Molen |
| ☐ Boot | ☐ Kasteel |
| ☐ Vliegtuig | ☐ Sterrenwacht |
| ☐ Rechthoek | ☐ Zoo |
| ☐ Poverlo (Brussel) | ☐ Evenementenhall |
| ☐ Laboratorium | ☐ Parlement |
| ☐ Theater | ☐ Stripmuseum |
| ☐ Sauna | ☐ Schooltje |
| ☐ Circus | ☐ Kraakpand |
| ☐ Bos | ☐ Wijnkelder |
| ☐ Park | ☐ Orangerie |
| ☐ Gevangenis | ☐ Virtuele ruimte |
| ☐ Voetbalstadion | ☐ Manège |
| ☐ Museum | ☐ Dancing |
| ☐ Bakkerij | ☐ Balletruimte |
| ☐ Brouwerij | ☐ Grot |
| ☐ Moskee | ☐ Golfterrein |
| ☐ Kerk | ☐ Pottenbakkerij |
| ☐ Brandweerkazerne | ☐ Studentencafé |
| ☐ Autofabriek | ☐ Archeologische site |
| ☐ Spoorwegstation | ☐ Academie |
| ☐ Trein | ☐ Luchthaven |
| ☐ Technopolis | ☐ Fietstocht |
| ☐ Pretpark | ☐ Weide |
| ☐ Boerderij | ☐ Binnenschip |
| ☐ Oud fort | ☐ Markt |
| ☐ Strand | ☐ Touringbus |
| ☐ Atomium | ☐ Zwembad |

20. *Vergeet even de tijd*

Tijd zorgt voor veel stress, of beter, zoals we gewoon zijn met 'tijd' om te gaan geeft spanning. We hebben te weinig tijd. "Je verliest een half uur wanneer je de autoweg A12 neemt.", zegt een stem op de radio. Dit is uiteraard onzin, het is onmogelijk want je bezit geen tijd en je kan geen tijd verliezen! Je bepaalt zelf wat 'tijd' is en hoe je je daar toe verhoudt. Dit is geen filosofische kwestie, het is gezond verstand.

Wanneer je jezelf onder tijdsdruk zet (dat doe je zelf!) neem je slecht waar en kies je voor oplossingen die aan de oppervlakte liggen. Een Pad-vinder laat vaak de tijd los, zij laat zich niet bepalen door de tijd.

Je kunt dit oefenen.

Enkele ideeën die je tijdelijk kunt toepassen of voor een langere tijd:

- iedereen steekt de polshorloge in de zak, de smartphone wordt volledig uitgezet (niet even op trillen) en ieder uurwerk dat je kan zien vanop de plaats waar jullie je bevinden wordt verwijderd of je verplaatst je zodat je het niet ziet
- draai het uurwerk aan de muur om of hang een spiegel zó dat je het spiegelbeeld ziet van de klok
- verduister de ramen zodat je niet het vorderen van de dag kunt zien
- ga wandelen zonder een uurwerk of een smartphone. Wandel zolang je je goed voelt. Voel je onrust, vraag je dan eerst af waar die vandaan komt alvorens te stoppen.

.....

Wanneer voel ik mij onder (tijds)druk staan? Wat gebeurt er dan in mij? Waar en wanneer is die druk begonnen?

Op welke momenten speelt 'tijd' voor mij geen rol? Wat maakt die momenten zo? Wat kan ik doen om die omstandigheden over te brengen naar mijn werksituatie?

Welke werkomgeving neemt tijdsdruk volledig weg? Hoe ziet de omgeving er dan uit? Hoe gedragen mijn collega's, medewerkers of klanten zich dan?

21. *Tast grenzen af en ga op verkenning*

Nieuwe wegen liggen net voorbij je actuele grenzen, letterlijk en figuurlijk. Het is dus een voordeel wanneer je een grens ervaart: *“Verdorie, nu kan ik niet verder.”*, *“Dit lijkt me een zeer moeilijke stap. Kan ik dat wel?”*, *“Hier heb ik niet de middelen voor.”*, *“Dit lijkt me voor ons een brug te ver.”*, *“Hier ben ik een beetje bang voor.”*, *“Het is best intrigerend maar ik durf niet verder te gaan.”*

Een grens ervaren is een uitnodiging. Je móét niet verder gaan, je kan ze wel nieuwsgierig verkennen. Zet niet onmiddellijk een stap terug wanneer je een grens ervaart. Ga op verkenning: verzamel meer gegevens, vraag raad, zoek eens uit wie er nog aan deze grens staat of heeft gestaan, informeer wie reeds een stap verder heeft gezet.

Zeg nooit “Dit is onmogelijk.” zonder eerst te verkennen. Er is vast en zeker iemand met een fysieke beperking die dezelfde grens reeds heeft overgestoken. Hoe heeft zij die grens ‘overwonnen’? Waarschijnlijk heeft ze niet ‘gewonnen’ want ze heeft er niet tegen gevochten. Ze heeft de grens niet gezien als een vijand, wel als een flink obstakel en een stevige uitdaging, misschien zelfs als een sparring-partner. Dus waarom zou jij het niet kunnen?

.....

Wat ervaar ik als een grens? Waar in mijn lichaam word ik die grens gewaar?
Wat zijn voor mij de kenmerken van deze grens?
Waar toe voel ik me uitgedaagd door die grens?
Welk gevaar loert er wanneer ik die grens oversteek? Voor mij? Voor anderen?
Voor onze relatie?
Wie heeft dezelfde grens als ik reeds ontmoet en heeft er wat mee gedaan?
Wat zijn voor mij intrigerende grenzen? Waar ben ik dan nieuwsgierig naar?
Welke verhalen heb ik gelezen of gezien van mensen met een fysieke
beperking die ogenschijnlijk onmogelijke grenzen hebben overgestoken?
(bekijk TedTalks ³⁰)

³⁰ [http://www.ted.com/talks/stella_young_i_m_not_your_inspiration_thank_y-
ou_very_much](http://www.ted.com/talks/stella_young_i_m_not_your_inspiration_thank_you_very_much)
[http://www.ted.com/talks/maysoon_zayid_i_got_99_problems_pal-
sy_is_just_one](http://www.ted.com/talks/maysoon_zayid_i_got_99_problems_palsy_is_just_one)
[http://www.ted.com/talks/isaac_lidsky_what_reality_are_you_creating_-
for_yourself](http://www.ted.com/talks/isaac_lidsky_what_reality_are_you_creating_for_yourself)

22. Stel veel vragen

Je kunt niet genoeg vragen stellen. Met vragen open je ramen in je geest en in die van anderen, verruim je je hart en zet je je handen aan het werk. Met vragen duw je deuren op een kier, baan je een weg door dichte struiken vol donkere gedachten, veroorzaak je barsten in de muur.

“There is a crack in everything. That's how the light gets in.”

zingt Leonard Cohen in ‘Anthem’. ³¹

Belangrijk: zo kan het licht naar *binnen*, zingt hij, niet zo kan het licht naar buiten!

Goede vragen werken enthousiasmerend. Geniet van het vinden van die vraag die een nieuwe vraag oproept en weer een en weer een. Stel zoveel vragen tot je die vraag laat klinken waarvan je vindt “Die wil ik inlijsten!”

Ja, je kunt ook neerslachtig worden van vragen indien ze een klagende toon hebben en vooral indien ze op een foute manier beginnen met “Waarom ...?”. De waarom-vraag is een vraag met een dubbele bodem. Geen enkel kind wordt geboren met de waarom-vraag op de lippen? Ze leren deze vraag van volwassenen! Draai de waarom-vraag om in een vraag van het type waardoor-vraag of een waartoe-vraag en de wereld kleurt totaal anders. ³²

Stel vragen aan anderen en help anderen om vragen te stellen. Je hoeft ze niet allemaal te beantwoorden. Je zult merken dat louter door het stellen van vragen je inspiratie opdoet voor een alternatieve weg. Doe een eenvoudige oefening: noteer een paar dagen achter elkaar telkens tien verschillende vragen. Zomaar vragen. Censureer jezelf niet. Er mogen best absurde vragen tussen zitten. Waar het op aan komt, is dat je in een stroom van vragen terecht komt.

³¹ https://www.youtube.com/watch?v=c8-BT6y_wYg

³² Lees meer in het hoofdstuk ‘Waarom? Waardoor? Waartoe?’ in:
De kunst van het vragen & Vragen als kunst

De vragen in dit boek zijn bedoeld om verwondering en actie op te roepen in je lichaam, in je brein, in je hart, in je buik. Hopelijk zijn er een paar die aan jou blijven kleven. Vragen die je niet loslaten en waar je zeker een antwoord op wilt.

De vragen zijn tevens bedoeld om je te helpen *Pad-vindend leiderschap* te onderzoeken en er je eigen invulling aan te geven. Kun je niet zelf het antwoord formuleren? Vraag het aan iemand!

Het Vragenkompas³³ leert je vragen te stellen vanuit 10 verschillende perspectieven (8 richtingen + de vraag in het midden + de context). Je leert tevens dat het ook ‘werkt’ wanneer je een vraag stelt zonder dat die een antwoord krijgt.

Een eenvoudige oefening (werkt echter alleen als je het ernstig doet): je loopt ergens tegenaan - zet je ergernis om in een vraag en noteer die vraag op een papiertje - vouw het dicht en stop het in je zak, laat het daar twee weken zitten - neem het er na twee weken uit en lees je vraag hardop.

Is het nog steeds een belangrijke vraag? Heb je inmiddels een antwoord gekregen zonder een antwoord te zoeken? Hoe vaak heb je gedurende die twee weken aan die vraag gedacht? Heb je tijdens de twee weken een gelijkaardige vraag gehoord, gesteld door iemand anders?

Welke ‘winst’ heeft deze kleine oefening opgeleverd? Wat ga je er mee doen?

Welke vraag komt er nú in mij op? Waar in mijn lichaam komt deze vraag vandaan? Waar werd ze geboren?

Welke aangrijpingspunten in mijn biografie heeft deze vraag?

Wat doe ik nu met deze vraag? Met wie kan ik deze vraag delen?

Wat is de meest intrigerende vraag die ik ooit heb gekregen?

Wat is de vraag die gezorgd heeft voor een fundamentele kanteling in mijn leven?

Wat is de vraag waarmee ik graag zou zien dat mijn kleinkind de wereld in trekt? Welk antwoord heb ik zelf reeds op die vraag?

³³ Lees meer in: *De kunst van het vragen & Vragen als kunst*

23. Hou van twijfelen

Twijfelen is gezond, althans ‘gezonde twijfel’. Hoe kan twijfel gezond zijn? Is het niet beter te streven naar een leven zonder twijfel? Wordt van een leidinggevende niet verwacht dat zij zeker is van haar zaak, dat zij zekerheid uitstraalt? Mag zij twijfelen? Doet dat niet de anderen twijfelen? Tenslotte is er toch het gezegde: "Als een leider twijfelt, gaan de manschappen zitten." (Dit geldt namelijk in het leger. In het leger zijn leiders Gidsen.)

Maar, hoe zeker is zekerheid? Toont zekerheid zich in een vastberaden, stellende houding? Is een vragende houding, het stellen van veel vragen een teken van onzekerheid? Of net een uiting van een gezonde wetenschappelijke basishouding?

Isabelle Stengers³⁴: "Het gaat er minder om wát de wetenschappers doen dan wel hoé ze het doen. De ware wetenschappelijke inventiviteit bestaat, zo merk ik, uit het creëren van nieuwe vragen. Serieuze wetenschappers spreken nooit in termen van "Wij weten", maar in termen van "We kunnen nieuwe vragen stellen". Het gaat om de vraag en niet om een eens en voor altijd vast te stellen "waarheid". Integendeel, een wetenschappelijke uitspraak is juist vooral belangrijk vanwege de nieuwe mogelijkheden die zij ontvouwt. In de maatschappij wordt het dynamisch karakter van de wetenschap niet goed begrepen. Bij velen bestaat het idee dat 'de wetenschap' een geheel van 'ware kennis' is. Dat is een behoorlijk gevaarlijk misverstand."

De tegenstelling twijfel — zekerheid is m.i. een *niet* correcte weergave van wat er speelt. De dynamiek speelt tussen teveel twijfel (ongezonde twijfel) en teveel zekerheid (ongezonde zekerheid). Het evenwichtige midden is: gezonde twijfel en evenwichtige zekerheid. In een evenwichtig gevoel van zekerheid zit altijd een portie gezonde twijfel, een portie scepsis, een stukje gezonde onzekerheid. Steeds sta

³⁴ *Macht en wetenschappen*, Isabelle Stengers, VUBpress 1998
Samen met Ilya Prigogine (Nobelprijswinnaar) schreef zij *Orde uit chaos en Tussen tijd en eeuwigheid*.

je voor de keuze hoe je je in een concrete situatie zult opstellen, hoeveel onzekerheid je toelaat en hoeveel je met zekerheid kunt stellen ‘Zo is het!’.

Bij ongezonde twijfel ga je piekeren en stel je de verkeerde vragen (vaak de foute ‘waarom-vraag’). Je herhaalt steeds dezelfde onrealistische vragen en je beantwoordt ze met steeds hetzelfde onvruchtbare verhaal. Ongezonde twijfel is een kenmerk van slachtoffer-gedrag. Je ondermijnt jezelf. Ongezonder wordt het wanneer we teveel naar één van de twee uitersten neigen, wanneer we te lang twijfelen en dreigen ons in het twijfelen te nestelen of wanneer we ons té zeker wanen en niet dulden dat de zaken nog in vraag worden gesteld.

Gezonde twijfel (en gezonde zekerheid) is niet alleen wenselijk, het is noodzakelijk. Enkel zo zorg je voor een gezonde scepsis, voor de juiste terughoudendheid, voor het niet kritiekloos geloven wat een autoriteit (een Gids) beweert.

Gezonde twijfel ondersteunt zelfrelativering, en dat zorgt er voor dat je mentaal gezond blijft! Je gaat jezelf iets minder au serieus nemen. Je duldt dat er vraagtekens worden geplaatst bij je uitgangspunten, bij je overtuigingen en je waarden zonder dat je je aangevallen voelt. Dat is moeilijk want indien er één gebied is waar twijfel zéér onaangenaam aanvoelt dan is het bij wat jij beschouwt als de zin van het leven en bij de waarden die dat schragen.

Een Pad-vinder weet gezonde twijfel te waarderen. Daardoor neemt zij niet te snel een beslissing en laat zij zich niet zomaar dicteren wat de volgende stap móet zijn. Eerst scherp waarnemen zonder op voorhand in te vullen wát er waargenomen moet worden (wat zij voor ‘waar’ móet nemen). Dan de juiste vragen stellen, reflecteren, wikken en wegen en besluiten.

.....

Waar twijfel ik op dit ogenblik sterk aan?
Welke vragen horen bij die twijfel?
Waar ben ik heel heel zeker van?
Welke van mijn (geloofs)overtuigingen staan boven iedere twijfel?
Hoe voelt het voor mij aan wanneer iemand daar toch vraagtekens bij plaatst?
Welk gevoel roept twijfel in mij op?
Wat (of wie?) zegt er in mij dat ik niet mág twijfelen?
Met hoeveel twijfel kan ik toch de volgende beslissing nemen?

24. Laat anderen beslissen

Een bijzonder kenmerk van een Pad-vinder: hij neemt actief deel aan de besluitvorming en laat vaak anderen beslissen. Een Pad-vinder hoeft niet op een podium te staan. Wat telt is dat er een nieuwe weg wordt gevonden én dat men de volgende stap zet, om het even in welke richting.

Een 'besluit' is een conclusie, soms een keuze.

Een 'beslissing' is een actie, de stap die een besluit realiteit maakt. ³⁵

Een Gids zegt wat je moet doen, een Pad-vinder helpt je om zelf een keuze te maken en te beslissen, te doen.

Kijk eens wanneer je met anderen samen bent, hoe vaak jij kleine beslissingen neemt die even goed kunnen worden genomen door de anderen. Zet op zulke momenten eens een stapje achteruit. Durf anderen te laten beslissen. Zelfs jonge kinderen kunnen leren om goede beslissingen te nemen.

Dit kan zowel gaan om kleine beslissingen (Waar gaan we vanavond eten?) als om keuzes met grotere gevolgen: Welke nieuw teamlid kiezen we uit de vele kandidaten? In welk project gaan we onze beperkte financiële middelen investeren? Welk vervoermiddel nemen we en in welke mate houden we daarbij rekening met de ecologische impact? Hoe verkleinen we onze ecologische voetafdruk?

Welke beslissingen deze week kan ik aan anderen laten?

Hoe voelt het om anderen te laten beslissen en bijgevolg om zelf te volgen?

Wat remt me af om anderen te laten beslissen?

Hoeveel controle verlies ik wanneer ik anderen laat beslissen? En hoe erg is dat?

Op welke manier draag ik er zorg voor dat a) ik hen voldoende informatie ter beschikking stel en b) ik hen een kritische houding aanleer tegenover 'informatie'?

³⁵ Lees meer in: *Besluiten of beslissen*

25. Wees eens een volger

Een Pad-vinder loopt niet voorop. Hij verheugt zich indien de leden van de groep wikken en wegen en kiezen en beslissen. Hij kan kiezen om te volgen omdat hij weet dat wat er ook gebeurt hij in iedere situatie weer een weg zal vinden.

Het kan best lastig zijn om te volgen wanneer jij vindt dat een andere weg beter is. Zorg er voor dat alle gegevens op tafel liggen, helder worden besproken en er een dialoog plaatsvindt. Wanneer de anderen echter een andere keuze maken dan jij verkiest, overweeg sterk om te volgen. Net op zulke momenten is het nodig om je Pad-vinder vaardigheden in te zetten en goed waar te nemen hoe de nieuwe weg loopt. Dit levert jou gegevens op voor het eerstvolgende kruispunt of voor het moment waarop de groep twijfelt. Laat even je zekerheden los en kijk verwonderd rond.

Wat gaat er in mij om wanneer ik iemand volg?

Wanneer voelt het prettig, aangenaam, comfortabel? Wanneer voelt het beangstigend, onaangenaam, bedreigend of onveilig?

Hoe maak ik op zulke momenten mijn gevoelens kenbaar en herkenbaar?

Wat heb ik nodig om te twijfelen en toch te volgen?

26. Geniet van het moment

Een punt dat aansluit op het vorige: geniet van het moment. Dit betekent dat je niet bezig bent met 'daarnet' of 'dadelijk'. 'Het' gebeurt op dit moment. Wanneer je niet helemaal in het moment bent, geniet je niet. Dan zit je ofwel in je hoofd rond te lopen of ben je bezig met angsten, zorgen of verwachtingen.

Je kunt dit oefenen bv. door met veel aandacht naar muziek te luisteren, een stuk waar jij van houdt, zelfs een muziekstuk dat je door en door kent. Misschien net omdat je het zo goed kent, kan je de verschillen beter horen en er van genieten. Beluister verschillende uitvoeringen van hetzelfde stuk. Welke interpretaties hoor je?

Ga wandelen en ... wandel, wees niet bezig met andere zaken, stop met naar muziek te luisteren, neem de oortjes uit je oren, zet je smartphone uit (of minstens op trillen), praat niet, geniet van je voeten, voel hoe je voetzolen zich op de grond zetten en afrollen, geniet van de geuren, geniet van de klanken, geniet van de kleuren, geniet van de wind of de regen. Wat er te ontdekken valt, zal je zo toevallen.

Je weet theoretisch wel dat 'nu' het enige moment is dat er bestaat, toch trek je vaak beelden uit het verleden in het 'nu'. Je creëert dan een 'ineengekrompen nu'. Of je stopt het moment vol met gedachten aan een mogelijke of gewenste toekomst. Je creëert dan een 'opgezwollen nu'.

Meditatie helpt, zeker wanneer je zeer regelmatig oefent, om te leren in het nu te blijven én om te leren genieten. Het is echter geen snelle en resultaat-gegarandeerde aanpak. Wanneer je het doet om snel resultaat te halen, lukt het helemaal niet. Dit is geen paradox! Meditatie werkt, dat weten miljoenen mensen uit hun dagelijkse ervaring, enkel wanneer het niet móét.

Een Pad-vinder vindt de 'juiste weg' door te kijken wat er 'nu' gebeurt en welke sporen zich nu tonen. Een Pad-vinder helpt anderen te genieten van de tocht en open te staan voor alle toevalligheden. Sporen kunnen verwijzen naar de toekomst (Kan dit pad naar ons doel leiden?) ze zijn echter niet de toekomst. Al snel kom je aan een nieuwe splitsing en een nieuwe keuze! Sporen blijven sporen, een Pad-vinder behandelt ze dan ook zo. Genieten van het moment voorkomt illusies en ontgoochelingen.

We leven voortdurend in verhalen. Herinneren is het construeren van een verhaal over het verleden dat past bij het moment waarop je het vertelt. We bouwen onze herinnering op met de 'feiten' die we herinneren en dat zijn zelden voor 100% de 'feiten' die zich werkelijk hebben voorgedaan. Je herinnert je wel meer feiten wanneer je op ieder moment aandachtig aanwezig bent.³⁶

Wat beleefde ik toen ik bovenstaande zinnen las?

Waar heb ik nu zin in? Wat houdt me tegen om te stoppen met lezen en het nu te *doen*?

Wanneer beleefde ik een intens moment van verwondering en genieten? Wat waren de omstandigheden? Wat heeft er toe geleid? Wat heb ik nodig om die omstandigheden opnieuw te creëren?

³⁶ Lees meer in: *Hoe je zelf feiten creëert - Vier soorten feiten*

27. Zie je leerwinst en noteer ze

Je invallen, toevallen en vreemde voorvallen noteren (punten 5 en 6) is boeiend. Je zult al snel heel wat notities bij elkaar krijgen wanneer je een aantal van de vorige 26 tips hebt geprobeerd. Zie je bepaalde thema's terugkomen? Is er een bepaalde ordening te maken? Bekijk je notities regelmatig - bv. op het einde van de maand - en laat je inspireren. Hou het dus niet bij vaststellen van de invallen, de toevallen en Aha's! Plaats ze binnen een voorlopig kader én doe er wat mee. Wat ze nuttig maakt, zijn de lessen die je er uit haalt, niet de vaststellingen op zich.

Je creëert 'leerwinst' wanneer je nieuwe inzichten en ervaringen een plaats geeft binnen alles wat je reeds bezit aan inzichten en binnen een helder betekenis-kader; wanneer je jezelf aanzet om iets te ondernemen én je dit omzet in een concrete actie.

Een Pad-vinder verzamelt geen (vaste) herkenningspunten. Hij verzamelt sporen en haalt er leerwinst uit. Alles wat hij tijdens zijn vind-tochten verzamelt behandelt hij als 'sporen' om er de nodige lessen uit te halen.

Noteer je inzichten op zo'n manier je ze kunt verbinden met andere inzichten en dat je ze snel kunt terugvinden. Overloop af en toe je notities en oordeel wat, waar, hoe en wanneer je iets kunt inzetten in je werk, je vrijwilligerswerk of je vrije tijd of in je persoonlijke tijd én doe dat dan!

Een handige manier voor sommigen is de notities op een post-it te zetten en die aan een muur te hangen waar je vaak voorbij loopt.

Ik heb de gewoonte om regelmatig mijn notities om te vormen in een tekst die gepubliceerd kan worden en het zo tot 'winst' te maken voor velen. Het schrijven van dit boek was het verzamelen en omvormen van kleine leerwinst tot grotere leerwinst.

.....
Wat is voor mij een handige manier om regelmatig de ideeën te overlopen die ik heb genoteerd?

Hoe zet ik mijn ideeën, gedachten, invallen en voorvallen om in 'leerwinst'?

Welke actiepunten haal ik er uit?

Hoe vorm ik mijn notities om zodat ik ze kan integreren en ze volledig 'van mij' maken? (tekenen, een blog schrijven, in een beeld zetten, ...)

28. Engageer een leer- en/of een fun-maatje

Een leermaatje is iemand die zich opstelt als mede-lerende en die je steunt op jouw leerweg met als doel dat jij beter leert op jouw manier en dat zij beter leert op haar manier. Tegelijk loopt zij bewust haar eigen leerweg, heeft haar eigen leervragen en deelt haar ervaringen, leerpunten en leerwinst met jou. Het is een openhartige relatie waarbinnen een evenwichtig aanbieden en ontvangen speelt.

De belangrijkste opdracht van een leermaatje is je te helpen meer te leren uit je ervaringen. Zij heeft respect voor jouw werkvragen en hoedt zich voor het geven van oordelen of adviezen. Zij steunt jouw keuzes zelfs al zijn het niet haar voorkeuren.

Het is een gelijkwaardige, wederzijdse relatie, dus zij heeft jou ook graag als *haar* leermaatje. Dit betekent dat zij zich in de relatie niet boven jou stelt, om het even hoe groot het verschil in opleiding of kennis tussen jullie ook kan zijn. Zij stelt zich niet op als een Gids of een expert, als iemand die meer weet dan jij en dat graag aan jou overdraagt.

Een leermaatje is een duidelijk afgesproken relatie. Als zodanig is het een ernstige relatie, dat neemt niet weg dat je samen veel plezier kunt maken. Je leert immers beter mét plezier.

Je kunt ook opteren om naast een leermaatje een fun-maatje te hebben. Iemand met wie ‘plezier maken’ voorop staat: samen op citytrip, musea en tentoonstellingen bezoeken, naar de sauna, naar de film, naar een concert, een weekendje wandelen, op vakantie. Allemaal zaken om je te ontspannen en nieuwe ervaringen toe te laten. Samen genieten en niet zozeer ernstige gesprekken voeren.

Welke vragen, zorgen of twijfels zou ik graag delen met een leermaatje?

Wie heb ik graag als mijn leermaatje?

Wanneer en hoe stel ik het hem/haar voor?

Welke ontspannende activiteiten geven mij tegelijk de gelegenheid om meer te ontdekken? Met wie spreek ik hier iets over af?

Voor welke ontspannende activiteiten heb ik graag een funmaatje? Wie?

29. Vier je successen

Je moet niet wachten tot je je einddoel hebt bereikt om je succes te vieren. Beleef ieder gelukt stapje als een succes(je) en vier dat. Beloon jezelf, dat maakt je sterk. Laat het een echte beloning zijn, een extra dat je deugd doet. Zet je creativiteit in zodat het geen automatisme of gewoonte en zeker geen sleur wordt.

Dit betekent anderzijds dat je niet in de put gaat zitten wanneer je een tegenslag hebt of wanneer iets fout loopt. Een Pad-vinder weet dat tegenslagen onderdeel zijn van iedere tocht. Daar maakt zij zich geen zorgen over. Een 'nee', een moeilijkheid of een obstakel op je pad kom je vaker tegen dan een 'ja'.

Creatieve ondernemers weten dat je vaker een 'nee' krijgt en tevens dat de 'ja' zeker volgt wanneer je lang genoeg volhoudt.

Wanneer ik terugkijk op de afgelopen week of weken, waar zal ik me dan eens voor belonen?

Welke kleine attentie voelt aan als een echte beloning voor mij?

Wat verdient meer dan een schouderklopje, bv. omdat ik terug ben rechtgekomen na wat ik heb ervaren als een flinke opdoffer?

Wie in mijn omgeving kan ik helpen een klein succes te vieren?

30. Vertel je verhaal

Jouw verhaal is de moeite waard om gehoord of gelezen te worden. Nu ja, indien je daar niet van overtuigd bent, zal je nooit je verhaal doen en zal niemand het kennen en dus ... bewijs je dat je gelijk hebt. Je hoeft niet op een podium te springen of een boek te schrijven. Deel je verhaal via een website, een blog, de sociale media. Deel je inzichten door te reageren op berichten. Leer storytelling³⁷ en vertel je verhaal binnen sociale organisaties, in bibliotheken of op scholen. Vertel je verhaal aan je collega's. Vertel het aan je kinderen en kleinkinderen.

Start met het bijhouden van je verhaal, schrijf het op, neem het op (op je smartphone of een dictafoon) of neem een reeks foto's die het verhaal weergeven (beelden werken sterker dan woorden), of vraag iemand om naar jou te luisteren en je verhaal op te schrijven.

Hoe start ik met mijn verhaal te noteren? Aan wie vraag ik hulp?

Waar kan ik mijn verhaal kwijt?

Waar begint mijn verhaal? Begin ik bij mijn geboorte?

Wat waren de crisismomenten in mijn leven? Wat waren de keerpunten?

Wanneer en hoe heb ik een radicaal andere weg genomen?

³⁷ <http://www.thestoryconnection.nl/Over-storytelling/Wat-is-storytelling-Wat-is-een-verhaal>

Sporen van Pad-vindend leiderschap

*De grote Boeddha!
- uit zijn ene neusgat komt
een zwaluw vliegen.*

De Gids en de Pad-vinder in jezelf

Wanneer je mensen leidt of begeleidt, sta je voor de keuze hoe het aan te pakken. Iedere situatie is verschillend, iedere mens (collega, medewerker, klant) heeft specifieke kenmerken, iedere opdracht is anders. Hoe je het aanpakt heeft effect op het bereikte resultaat, op de ‘oplossing’ én op de relaties.

Ontdek bij jezelf onder welke omstandigheden de Gids in jou op de voorgrond treedt en wanneer de Pad-vinder in jou zich laat zien.

Iedere situatie, iedere uitdaging en iedere opdracht roept een bepaald aspect van je persoonlijk leiderschap op de voorgrond. Dit geldt ook voor de vaardigheden van de Gids en die van de Pad-vinder. Soms neemt de ene de leiding, soms de andere. De verdeling van de balans Gids—Pad-vinder wijzigt in iedere context.

Wanneer komt bij mij de Gids op de voorgrond? Wanneer de Pad-vinder? Hoe sterk manifesteren beiden zich?

Hoe vaak komt de Pad-vinder aan bod?

Wie of wat triggert de Gids of de Pad-vinder in mij?

Wat houdt de Pad-vinder tegen om zich in mij te manifesteren?

Wanneer beleef ik het meeste plezier om als Gids op te treden? Wanneer om als Pad-vinder op te treden?

Wanneer zijn de vaardigheden van een Gids noodzakelijk? Wanneer die van een Pad-vinder?

Kies ik een aanpak in functie van de situatie, de mensen, de opdracht, een theoretisch model of handel ik uit gewoonte?

Het nut om Pad-vindend leiderschap te ontwikkelen

Het grootste voordeel van het ontwikkelen van *Pad-vindend leiderschap* ontvangen de mensen die jij leidt of begeleidt.

De winst ligt voornamelijk bij de anderen, bij het effect dat jij bekomt door als Pad-vinder te handelen.

- Je ‘klanten’ (collega’s, medewerkers, externe klanten, stakeholders, studenten, patiënten, ...) voelen zich aangespoord om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, voor wat ze voelen, denken, kiezen en doen.
- Ze ontdekken hun eigen kracht, ze leren op eigen benen te staan.
- Ze leren aandachtiger te voelen wat het échte ‘probleem’ is en leren hun dringende, dwingende vraag uit te drukken.
- Ze gaan op zoek naar oplossingen die daar helemaal bij passen.
- Ze innoveren meer en met veel genoeg.
- Zij nemen het heft in handen ook wanneer ze een Gids kiezen om hen een stukje op weg te helpen.
- Ze stoppen met klagen en gaan pro-actief en ondernemend door het leven.
- Ze nemen hun opleiding en persoonlijke ontwikkeling in eigen handen en creëren hun eigen leerweg.
- Ze ontwikkelen zelfvertrouwen en kunnen meer vertrouwen schenken aan anderen.
- Hun gevoel van eigenwaarde stijgt.
- Ze leren makkelijker te communiceren ‘in het midden’, ze nemen de zaken minder persoonlijk.³⁸
- Ze stoppen het slachtoffer-denken en slachtoffer-gedrag.
- Daardoor werken ze makkelijker samen en worden onnodige spanningen en conflicten vermeden.

³⁸ Lees meer in: *Hoe hou je het gesprek ‘in het midden’?*

- Er ontstaat een natuurlijke, organische groepscultuur, die ook voortdurend zal wijzigen.

Maar dit betekent tevens dat ...

... ze steun vragen van jou voor hun ideeën
 ... ze een andere vorm van leiding verwachten van jou
 ... ze op veel meer terreinen transparantie wensen
 ... ze verwachten meer hun zeg te kunnen doen en meer inspraak te krijgen
 ... ze verwachten niet te worden gestraft wanneer ze een keer in de fout gaan
 ... ze verwachten concrete steun voor hun professionele en hun persoonlijke ontwikkeling
 ... ze verwachten dat er ruimte is om een gezonde balans te kunnen maken tussen professionele, sociale en persoonlijke tijd

Wat is het me waard dat mijn medewerkers en klanten het heft in eigen handen kunnen nemen?

Op welke manier belemmer ik vandaan dat ze dat doen?

Hoe kan ik hen stimuleren om zelf Pad-vinder te worden?

Waar ligt voor mij de uitdaging en de taak om 'zelfsturende medewerkers' te leiden?

Waar is het voor mij moeilijk om hen te bieden wat zij verlangen?

Sporen van Pad-vindend leiderschap

Leiderschap is geen exacte wetenschap en is zeker niet afgewerkt met een lijstje kenmerken zoals sommige titels van boeken aangeven: “De zeven (negen) (tien) kenmerken van ... leiderschap”. Sporen zetten je op weg om verder te onderzoeken wat Pad-vindend leiderschap zou kunnen zijn voor jou en om je eigen weg te vinden en te ontwikkelen. Pad-vindend leiderschap bestaat niet uit een vast aantal eigenschappen of kenmerken. Ik herken bij de diverse leiders andere elementen of dezelfde elementen in verschillende mate. Daarom spreek ik liever over ‘sporen’. Sporen verwijst naar zaadjes - een kleine hoeveelheid van bepaalde elementen - of naar aanduidingen, signalen of betekenisvolle tekens. Sporen zetten je op weg om verder te zoeken, te onderzoeken en te ontwikkelen en je eigen weg te vinden. Het betekent tevens dat je jezelf en anderen kunt waarderen omdat iedereen reeds een kleine hoeveelheid van bepaalde elementen bezit.

Hierna volgen een aantal sporen die kunnen wijzen op Pad-vindend leiderschap. Er is geen rangorde, geen orde van belangrijkheid. Sommige sporen overlappen elkaar of andere zou je nog eens kunnen opsplitsen.

Belangrijk is het dynamisch en systemisch samenspel van de sporen in het gedrag van een leider. Alle sporen die je ontdekt bij jezelf en bij anderen werken samen en beïnvloeden elkaar omdat ze één interafhankelijk systeem vormen.

(Overweeg onderstaande vragen terwijl je de ‘sporen’ leest)

Hoeveel van dit element kan ik terugvinden in mijn leiderschap?
Welk gedrag staat dan bij mij op de voorgrond?
Onder welke omstandigheden toont zich dat het best?
Wordt dit element door mijn medewerkers of klanten aan mij toegeschreven?
Wat zeggen zij dat ze dan ervaren?
Wanneer groeide in mij als kind een spoor van dit element?
Hoe toonde zich dat toen? Welke verhalen kan ik daar nog over vertellen?

 Hij geeft een richting aan, een beeld aan de horizon, een aantrekkelijke toekomstvisie op lange termijn, zonder evenwel een scherp beeld te schetsen dat reeds volledig is ingevuld. Het beeld dat hij anderen voorhoudt, geeft ruimte aan iedereen zodat ze dat zelf verder in kunnen inkleuren en vorm geven. Hij wordt enthousiast wanneer zijn medewerkers of klanten dat beeld rijker maken, het aanvullen, inkleuren, er iets aan toevoegen, vervormen zelfs.

“De neuzen in dezelfde richting” betekent ‘in dezelfde *richting*’ en niet ‘op hetzelfde *punt* gericht’. Dit maakt best een groot verschil in de aanpak.

Hij weet te waarderen dat iedereen een scherp doel voor ogen neemt, zelfs indien dat niet zijn doel is, wel een doel dat hoort bij het doelen-cluster waar hij denkt dat het goed is om te landen.

Hij ziet dat de richting waarin zijn medewerkers hun doel zetten verband houdt met de zin die zij geven aan hun leven en hun werk. Dat weet hij te waarderen. Hij weet dat de doelen die zij vooropstellen *biografische* elementen zijn, ze zijn deel van hun levensloop die startte bij hun geboorte.

 Hij werkt met passie, echter niet zo dat zijn vuur de passie van de medewerkers in de schaduw zet. De hartstocht van een Padvinder leider werkt inspirerend zodat het vuur bij de medewerkers wordt aangestoken. Zijn uitbundigheid maakt de anderen tot partners die hun eigen passie ontwikkelen binnen het gemeenschappelijk project.

Zijn passie zet hij om in een visie en een droom die anderen aansteekt. Zij hebben hun eigen droom en delen die met hem. Zo maken ze een gemeenschappelijke droom.

 Hij is erg nieuwsgierig en stimuleert nieuwsgierigheid. Hij is een leergierig mens die voortdurend informatie verzamelt en die omzet in bruikbare inzichten. Hij experimenteert, hij valt en staat terug recht én hij deelt zijn inzichten. Hij weet zowel zijn kennis te verbreden als te focussen op die terreinen die nuttig zijn voor het gemeenschappelijk project.

Hij wakkert het leren aan bij zijn medewerkers en zijn klanten. Hij geniet er van wanneer ze hem vragen voorleggen waar hij niet onmiddellijk een antwoord voor heeft, uitdagende vragen, constructieve en confronterende vragen.

Hij neemt initiatieven opdat iedereen zijn/haar leerwinst deelt met de anderen.

Hij creëert een context waarbinnen iedereen iets kan aanleren aan de anderen, waarin iedereen 'leraar' kan zijn. Hij leidt de zaken zo dat iedereen het leren aanvoelt als een noodzaak voor de onderneming.

 Hij is een oprecht en authentiek persoon. Hij heeft het niet nodig om op een podium te staan en boven de anderen uit te tronen om dat te tonen. Integendeel, hij verstaat de kunst om zijn medewerkers in de spotlights te zetten. Hij stimuleert hen om presentaties te geven over onderwerpen waar zij aan werken. "Je hoeft niet te wachten tot je dé expert bent. Je kunt reeds een stuk van je zoektocht delen.", zegt hij. Dat doet hij zelf ook.

Hij weet dat hij fouten maakt, net zoals ieder mens. Bescheidenheid siert de *Pad-vinder leider*. Hij staat open voor iedere constructieve feedback en opmerkingen van zijn medewerkers of klanten.

 Hij luistert zeer goed naar zijn medewerkers en klanten. Hij waardeert hun inzichten en leert hen eveneens aandachtig naar elkaars inzichten te luisteren. Hij stimuleert om alle inzichten vrij en open in het midden te leggen. Hij stelt zeer veel vragen zodat de inzichten kunnen verdiepen. Hij heeft de kunst van het vragen stellen in de vingers.

 Hij communiceert 'in het midden'. Dit betekent ondermeer dat hij de zaken die worden gezegd of geschreven niet persoonlijk neemt en 'in het midden' laat liggen en dat hij die daar eerst beoordeelt op hun waarde alvorens te antwoorden.

Hij zal anderzijds zijn gedachten niet naar de anderen 'werpen'

maar constructief in het open midden leggen, zonder de dwingende houding dat anderen verplicht zijn ze aan te nemen.

Hij kent het onderscheid tussen gevoelens en emotionele reacties. Hij oefent zelf om zijn emotionele reacties - die nog onvermijdelijk opkomen - in balans te houden. Hij oefent tevens het onderscheid tussen medeleven, empathie en mededogen.³⁹

 Hij heeft een positieve kijk op het leven, op mensen en op de maatschappij. Hij haalt het beste in ieder naar boven en ondersteunt actief de persoonlijke ontwikkeling. Hij toont duidelijk zijn waardering. Hij heeft oog voor details en kan een medewerker een compliment geven zelfs voor de kleinste bijdrage. Waarderen, is als voedsel en doet groeien. Kritiek geven is een stap achteruit. Klagen is een ziekte die je dringend dient te verzorgen en te genezen.

 Hij geeft vertrouwen aan de ideeën en de acties van zijn medewerkers. Hij neemt risico's niet alleen bij acties naar buiten gericht, ook intern bij het begeleiden van zijn medewerkers. Met de juiste vragen helpt hij zijn medewerkers om bij ieder initiatief zelf de risico's in te schatten en die te plaatsen binnen het geheel van het project.

Hij steunt de ondernemingskracht van de medewerkers door onvoorwaardelijk "Ja" te zeggen op ieder initiatief dat zij nemen.

 Hij durft, experimenteert, zoekt nieuwe wegen. Hij heeft 'gekke' ideeën en stimuleert out-of-the-box denken bij zijn medewerkers en klanten. Hij staat er niet op dat hijzelf hét unieke nieuwe idee heeft. Liever zorgt hij voor een juiste context waarbinnen creatieve ideeën kunnen opborrelen, worden gezien en opgevangen.

Hij laat niets verloren gaan, hij houdt alle voorstellen bij. Wat vandaag geen gepast idee is, wordt dat morgen misschien wel.

 Hij beweegt erg alert, aandachtzaam (mindful), aanwezig en anticipeert met mate. Hij weet dat het goed is om vooruit te

³⁹ Lees meer in: *Medeleven Empathie Mededogen*

blikken en rekening te houden met de mogelijke consequenties van acties.

Anderzijds weet hij ook dat zeer vaak de weg van het project wijzigt tijdens het handelen. Hij is alert voor de factoren die een project positief of negatief beïnvloeden en is niet bang om plannen te wijzigen. Hij weet dat hij nieuwe acties creëert al wandelend en handelend, tijdens het onderweg zijn of beter net door onderweg te zijn.

Hij heeft er geen moeite mee om op zijn stappen terug te keren wanneer blijkt dat de ingeslagen weg niet beweegt in de richting die hij 'juist' acht.

 Hij oefent voortdurend zijn discipline. Een onderneming, een project, een therapie, een coaching, een mediation, het is steeds een avontuur en dat kan best spannend en boeiend zijn. Toch is een *Pad-vinder leider* vastberaden: uiteindelijk moet er een punt bereikt worden dat concrete winst oplevert (financieel, emotioneel, relationeel, intellectueel, moreel). Een project is geen pleziertochtje.

Vastberadenheid vereist discipline, wilskracht en volhouden, zowel als flexibel, veerkracht en wendbaar zijn. Dit zijn kwaliteiten die hij oefent, iedere dag. Hij is bereid alles te geven wat nodig is om een project tot een succes te maken.

 Hij verkiest eenvoudige oplossingen boven complexe constructies, hij houdt het eenvoudig en aangenaam. Hij wil dat de zaken worden aangepakt en dat de betrokkenen daarbij een deugddoend gevoel hebben, dat ze plezier ervaren zelfs. Oplossingen die alle betrokkenen warm maken hebben meer kans op slagen, zoveel is duidelijk. Plezier hebben met elkaar is een onderdeel van ieder project.

 Hij organiseert, leidt of begeleidt enkel datgene wat moet georganiseerd, geleid of begeleid worden. Wat niet moet georganiseerd of geleid worden laat hij zo, zonder meer. Hij geeft ruimte opdat bepaalde zaken zich 'vanzelf' ontwikkelen of organisch kunnen groeien en heeft geen angst dat iets 'scheef'

groeit. Hij kent de kracht van het *niet-doen* (wu-wei) en verstaat de kunst van ‘stroom’ te zijn. Hij weet hoe het ‘actief wachten’ in te zetten, zoals een kunstenaar.⁴⁰

“Ik hoeft er niet voor te zorgen dat de kersen steeltjes krijgen.”

“Het gras groeit niet sneller door er aan te trekken.”

 Hij creëert een inspirerende, opwindende omgeving, een Open Space context, waarin iedereen zich uitgenodigd voelt het beste van zichzelf te geven. Daardoor hebben medewerkers het gevoel dat er geen leiding is en dat ze het allemaal zelf hebben gerealiseerd. “We hebben het allemaal zelf gedaan.”, “We hebben het zonder hem klaargespeeld.”

 Sociale relaties binnen zijn groep zijn erg belangrijk voor hem. Hij zorgt er voor dat er naar elkaar wordt geluisterd, dat zijn teamleden hulp vragen en hulp bieden aan elkaar. Hij steunt hen elkaar te motiveren en het beste te halen uit de ander. Elkaar ondersteunen en waarderen, binnen én buiten de werksfeer, maakt ieder individu sterker.

 Hij is sociaal geëngageerd. Hij toont een passionele betrokkenheid bij de gemeenschap waarbinnen hij werkt. Hij heeft oog voor het grotere geheel. Hij weet dat zelfs het grootste bedrijf slechts groot kan zijn omwille van de mensen waarvoor het bedrijf bestaat. Hij draagt er zorg voor dat hij iets waardevols teruggeeft aan de gemeenschap, dat hij een zinvolle bijdrage levert. Hij stimuleert zijn medewerkers om dezelfde houding aan te nemen tegenover de gemeenschap waarbinnen ze leven. Privé en werk worden op een gezonde manier met elkaar verweven.

 Hij voelt zich een echte leider, de leider van zichzelf en van zijn onderneming. Hij is zich bewust dat hij een rolmodel is voor de medewerkers en de klanten. Hij staat op zijn autonomie en respecteert de autonomie van zijn medewerkers en klanten. Hij

⁴⁰ Meer in het hoofdstuk ‘Wu-wei, de kracht van niet-doen’

werkt ‘*ten dienst* van’ de klanten al voelt hij zich niet ‘in dienst van’ hen. Een subtiel verschil, het resultaat is evenwel dat hij anderen niet van zich afhankelijk maakt.

 Hij wakkert het persoonlijk leiderschap aan bij zijn medewerkers. Innerlijke ontwikkeling staat hoog op zijn lijstje van kwaliteiten.

Hij bevestigt en ondersteunt de ‘innerlijke meester’ in iedere persoon. “Waar is deze mens voor geboren?” vraagt hij zich af en tracht dat empathisch in te leven en te steunen.

 Hij is zich erg bewust van het belang van eigen belang. Opkomen voor anderen zonder zorg te dragen voor zichzelf werkt niet echt. Hij stimuleert bijgevolg dat iedereen zorg draagt voor het eigen belang, in het belang van de groep en de gemeenschap. Een diepe zelfkennis draagt sterk bij aan de effectiviteit van de gemeenschappelijke onderneming.

 Hij weet dat iedere ervaring waardevol is. Er kunnen best lastige ervaringen zijn maar die noemt hij niet ‘slecht’. Hij weet welke gegeven hij als ‘feiten’ neemt en welk *soort* ‘feit’ het is.⁴¹ Wanneer een medewerker een fout maakt, zal hij dat als een les zien en de betrokkene aanspreken op haar verantwoordelijkheid de dingen recht te zetten en er uit te leren. Falen is deel van de weg naar succes.

Anderzijds heeft hij een goed oog voor wat werkt en wat niet. Wat niet langer werkt, kan hij zonder meer loslaten, na er de nodige lessen te hebben uit gehaald.

 Hij zegt dagelijks enkele keren “Dank je.”
Wanneer je het leven bedankt, anderen bedankt en jezelf bedankt ervaar je de bescheidenheid die een Pad-vinder leider kenmerkt

⁴¹ Lees meer in: *Hoe je zelf feiten creëert - Vier soorten feiten*

De Pad-vinder trainer

*Een preek op 't kruispunt
- allemaal pure nonsens -
maar toch, hoe vredig.*

Een Pad-vinder trainer blijft een Pad-vinder

Een Pad-vinder kan dermate deskundig worden in het vinden van paden op alle mogelijke terreinen dat zij een expert wordt, een 'Pad-vinder expert'.

Het gevaar bestaat dan dat de ervaren Pad-vinder gaat optreden als Gids bij het opleiden tot Pad-vinder. Om Pad-vinders op te leiden moet zij Pad-vinder zijn ... én blijven en dat is uitdagend!

Een Pad-vinder trainer helpt mensen om hun *eigen* Pad-vinder vaardigheden te ontwikkelen en daarbij hun eigen leerweg te vinden, hun *eigen* Pad-vinder leerweg.

Een Pad-vinder trainer loopt niet dezelfde weg als het pad van diegenen die zij helpt om Pad-vinder te worden!

De Pad-vinder in-spe die een opleiding wil, mag niet vragen dat de Pad-vinder trainer met hem zou meelopen. Hij mag niet verlangen dat zij samen met hem dezelfde weg loopt. De Pad-vinder trainer zal wel bereikbaar blijven en aanwezig zijn, toch loopt zij niet de weg van de leerling-Pad-vinder.

Een Pad-vinder trainer is geen coach. Een coach weet in welke richting zij zal werken. Een Pad-vinder trainer werkt niet in een bepaalde richting. Zij werkt enkel aan Pad-vinder vaardigheden en laat de keuze van de richting daarbij over aan de Pad-vinder in-spe. De leerweg van de leerling-Pad-vinder is niet de weg van de Pad-vinder trainer ... ook niet in het ontwikkelen van Pad-vinder vaardigheden!

Een ervaren Pad-vinder trainer geeft geen 'wijze raad' en behoedt de leerling Pad-vinder niet voor fouten want fouten maken hoort bij het leren vinden van de eigen Pad-vinder aanpak. Creatief omgaan met fouten is een van de nuttige Pad-vinder vaardigheden.

Een zeer ervaren Pad-vinder weet dat het leren om een goede Pad-vinder te zijn nooit ophoudt. Zij werkt daarom liever bescheiden op de achtergrond.

Hoe leert een Pad-vinder trainer iets aan?

Het hoort tot de natuur van een Pad-vinder om haar inzichten en ervaringen te delen met anderen. Indien zij de Pad-vinder in hen wil stimuleren, zal zij er zorg voor dragen om niet in de valkuil te trappen en als een Gids leraar op te treden.

Hoe pakt een Pad-vinder trainer het aan? Zij stimuleert *zijn* leerhonger, *zijn* leerweg, *zijn* zoektocht, *zijn* leervragen.

- 👉 Een ‘Pad-vinder leraar’ is zich zeer goed bewust wie verantwoordelijk is voor het leren (de leerling) en wie voor het aanleren (de trainer). Zij kent haar grenzen en die van de ander én zij respecteert die. Meer nog, zij zal actief de ‘innerlijke meester’ in de ander aanspreken en bevestigen.

Hoe kan ik hem laten ontdekken en aanvaarden dat er een ‘leraar’ in zichzelf huist en dat dit zijn beste leraar is?

- 👉 Zij creëert een uitnodigende, uitdagende en veilige (leer)-omgeving waarin de ander op ontdekkingstocht kan gaan en zij zal hem daarbij onvoorwaardelijk steunen. Zij toont hem dat vaak van leeromgeving veranderen de honger naar leren vergroot én de kans om onverwachte resultaten te halen.

Ze neemt geen obstakels weg maar leert hem aan om die te zien en te herkennen. Enkel zo leert hij hoe ze te vermijden zonder er bang voor te zijn.

- 👉 Zij stimuleert hem om zelf te zorgen voor zijn gevoel van zekerheid en veiligheid. Zelfvertrouwen, vertrouwen in de eigen kracht, dat maakt de Pad-vinder sterk. Dit zijn zaken die niet uit de lucht komen vallen maar dienen geoefend te worden. Het omgaan met mislukkingen en tegenslagen maakt daar deel van uit. Zij blijft bij hem, telkens hij valt en terug recht staat, zónder hem daarbij recht te trekken (zij redt hem niet!).

- 👉 Zij is overtuigd dat iedereen diverse talenten heeft, de meeste daarvan verborgen want onze talenten werden in de kindertijd vaak onderdrukt. Het stimuleren van de verborgen ‘schat’ in iedere persoon is een uitdaging.

Hoe maak ik hem terug zo nieuwsgierig dat hij het kind in zich bevrijdt?

- ✎ Zij zet hem aan om duidelijke, concrete eigen leerdoelen te stellen en heel aandachtig zijn (leer)weg af te leggen. Zij zal hem helpen om zijn leerdoelen te plaatsen binnen het perspectief van zijn ganse leer- en levensweg. De verbinding van actuele leerdoelen met zijn biografische vragen (Wie ben ik? Wat is mijn taak in de wereld? Welke bijdrage wil ik leveren?, enz.) werkt versterkend, dat weet ze.
- ✎ Zij verstaat de kunst van het vragen stellen en stelt voortdurend prikkelende, uitdagende vragen.
Zij gebruikt voornamelijk de dialog en spreekt de ‘innerlijke leraar’ in de ander rechtstreeks aan. Zij is overtuigd dat de ware leermeester binnen in de ander zit en dat niet iedereen voortdurend een externe leermeester nodig heeft.
- ✎ Zij gebruikt theorieën en boeken met mate. Zij stuurt aan op het implementeren, experimenteren, het proberen, het ervaren én het reflecteren.
Zij stimuleert de leervaardigheden bij hem. Daarvoor is het nodig dat zij haar eigen leervaardigheden voortdurend verder ontwikkelt. Zij ondersteunt het ontdekken van leerwinst in iedere actie en het met elkaar delen van die winst.
- ✎ Zij stimuleert hem om risico’s te nemen en onbekende wegen in te slaan. Zij zegt steeds ‘Ja’ op een voorstel en loopt dan samen met hem die weg om te ontdekken waar die naartoe leidt en wat daar kan worden gevonden. Er bestaan immers geen ‘omwegen’. Dan vraagt ze: *Wat leert je dit? Wat kan je hiermee beter waarnemen? Wat is van hier uit je volgende stap? Wat past nu en wat niet? Wat trekt aan en wat stoot af, en waardoor komt dit?*
- ✎ Ze peilt naar zijn overtuigingen, naar zijn mentaal model en peilt of dat verruimend of belemmerend is. Ze stelt vragen als: *Wat betekent een trainer voor jou? Wat verwacht je van mij? Hoe zie je jezelf als lerende? Wat zie jij als jouw verantwoordelijkheid? Wanneer acht jij jezelf een ‘goede leerling’? Wat kan je leren en*

wat niet? Waar liggen volgens jou je grenzen? Wat geeft aan dat daar jouw grenzen liggen? Wie heeft invloed op jouw leerproces en hoeveel? Hoe ga je daar mee om? Wat is je eerstvolgende stap?

✎ Zij zet creativiteit voorop. Werken met kunst is hét middel om de (leer)horizon te verbreden en verdiepen. Alle kunstvormen komen hier voor in aanmerking.

Zij daagt hem uit om zijn leerwinst op meerdere creatieve manieren te delen, bv. dezelfde inhoud aanbieden via: een korte presentatie, een tekening, een gedicht, een project-beschrijving, een reeks foto's, een Pecha Kucha⁴², een geleide wandeling in een beeldenpark of een museum, een tocht, een portfolio, een dans of mime, enz.

✎ Zij hanteert wu-wei⁴³ en komt niet onmiddellijk tussenbeide wanneer iets dreigt 'fout' te lopen.

Zij weet 'betekenisvolle stilte' juist in te zetten. Vooral na het stellen van een vraag is stilte nodig. Dat geeft hem de ruimte om het innerlijke proces zijn werk te laten doen.

✎ Zij wijst hem op het verzamelen van de resultaten, zijn leerwinst, het aanleggen van een portfolio en hoe hij die zelf kan inschatten, evalueren en beoordelen. Hij kan zelf zijn vooruitgang testen en hoeft daarvoor echt geen beroep te doen op een externe instantie. Zij uit haar waardering voor ieder resultaat: *"Waarderen is als zon en water geven aan planten. Het doet groeien"*

⁴² https://www.youtube.com/results?search_query=pecha+kucha

⁴³ Meer in het hoofdstuk 'Wu-wei, de kracht van niet-doen'

Wu-wei, de kracht van niet-doen

*Een dauwdrop plukken
wilde het kind, voorzichtig,
met twee vingertjes.*

Hoe organiseer jij je leven en je werk?

Waar streef je naar in je leven? Wat maakt het leven voor jou 'zinnig'?

Wat wil je graag bereiken op het einde van het jaar? Over drie of vijf jaar? Op het einde van je leven?

Wat betekent het dat jij er naar 'streeft'? Op welke manier toon je dat je er voor gaat?

Hoeveel tijd en energie vraagt het om de uitgestippelde weg naar je doelen af te leggen? Wat ervaar je als 'obstakels' op je weg? Welke mensen? Welke gebeurtenissen?

Tegen welke ongemakken en mogelijke tegenslagen wapen je je nu reeds? Welke gevaren voorzie je?

Je kunt je leven dermate organiseren, je tijd zo indelen en zo nauwlettend zorgen voor je gezondheid en het evenwicht in je fysieke energieverbruik, dat je met 'alles' rekening houdt. Je doet aan sport, yoga en mindfulness; je eet met mate en misschien vegetarisch, biologisch? Je kunt voor 'alle' mogelijke situaties een oplossing voorzien. Je ondertekent een ziekteverzekering, een brand- of schadeverzekering en een familieverzekering. Je kunt zelfs inschrijven voor een *levens*-verzekering (alsof je je leven kunt verzekeren!).

Zhuang Zi ⁴⁴ - de Chinese taoïst met wie we later nog meer kennis maken - zou er op wijzen dat je op deze manier de *veerkracht* en *weerbaarheid* die je als kind spontaan hanteerde (wanneer je als peuter viel, stond je gewoon terug recht) stap na stap omvormt en verhardt tot 'op alles voorbereid zijn'.

Wil je succes? Dan krijg je de raad om een 'grote droom' te dromen, concrete doelen voorop te stellen en de rechte weg daar naartoe uit te stippelen.

⁴⁴ Zhuang Zi, China ± 365-290 BCE, taoïst, schrijver van de eerste zeven hoofdstukken van het boek *Zhuangzi* en inspirator voor de volgende 26 hoofdstukken van het boek.

Er zijn een massa boeken op de markt, zelfhulpboeken, voor succes geschreven door 'succesvolle ondernemers', die je verzekeren dat "deze x-aantal stappen leiden tot succes".

Je spant je in en gebruikt je wilskracht om je leven zo goed mogelijk te organiseren. Je volgt opleidingen, gaat voor een job, investeert in een partner, verzorgt familie- en vriendenrelaties en koopt spullen om je 'goede leven' in te richten. Gaandeweg, zonder het te beseffen, behandel je al deze mensen, relaties en voorwerpen als je *bezit*. Je 'hebt' een diploma, je 'hebt' een job, je 'hebt' een partner, je 'hebt' kinderen, je 'hebt' vrienden, je 'hebt' tijd (in de file 'verlies' je tijd), je 'hebt' vakantie, je 'hebt' boeken en kunst in huis.

Zhuang Zi zou je er op wijzen dat je hiermee je *vrijheid* hebt opgegeven. Het gebruik van 'hebben' is geen onschuldig woordenspel. Hij zou er op wijzen dat je taalgebruik erg ongepast is en respect mist. Je 'objectieveert' alles (= je maakt de wereld tot een verzameling objecten) en houdt iets vast wat niet van jou is. Het gevolg: meer en meer kruipt onderhuids de angst in jou dat je de mensen, je relaties en je materieel bezit kwijt kunt raken. Dat geeft spanning. Dat was zo in de tijd van Zhuang Zi, 4e eeuw BCE⁴⁵, en dat is vandaag nog steeds zo. Vandaag heet die spanning 'stress' en zorgt het voor allerlei moderne kwalen zoals hartfalen en 'burn out'.

Aan de andere zijde van het spectrum staat de mens die zijn leven helemaal niet organiseert; die verlangt dat hij een job 'krijgt'; die eist dat iemand hem zegt wat hij moet doen en zich daarachter verschuilt; die zich laat meedrijven met de maatschappelijke stroom zonder verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen keuzes; die zich vaak slachtoffer voelt van de situatie of van 'het leven'; die klaagt omdat de zaken niet verlopen zoals hij had gedacht; die niet weet hoe om te gaan met wisselvalligheden en tegenslagen en verlangt dat 'de samenleving' hem helpt om die op te lossen of ze zelfs van hem overneemt.

⁴⁵ BCE = Before Common Era, Vóór het algemeen aanvaarde tijdperk.
Dit is neutraler dan BC, Vóór Christus.

Belangrijke kanttekening.

Deze tekst slaat niet op personen die wegens een fysieke, mentale, emotionele of sociale zwakte en beperking - aangeboren of niet-aangeboren - moeilijk of geen onafhankelijke keuzes kunnen maken. Zij hebben terecht onze hulp nodig, soms langdurig. Voor elke persoon dient daarbij bekeken te worden in welke mate en op welke manier toch de eigen kracht van de betrokkene aangesproken en versterkt kan worden.

Zhuang Zi was geen tegenstander dat iets wordt georganiseerd en dat dit efficiënt gebeurt. Hij merkte wel op dat ‘alles’ willen organiseren, of voorzien, of bezitten, of onder controle houden een erg eenzijdige levenshouding is. Net zoals de persoon die zich passief laat leven een onvruchtbare levenshouding heeft. Je beleeft dan niet dat je een deel bent van het ‘natuurlijk verloop der dingen’ zoals je vandaag bent, voelt, denkt en handelt. Je mist daardoor belangrijke levenskwaliteiten.

Handelen in het midden

Beeld je een lijn in met aan de ene kant een persoon die zich extreem organiseert, zijn leven op de minuut na structureert en controleert en aan de andere kant een persoon die extreem ongestructureerd leeft en geen controle neemt over het eigen denken, voelen en doen. Wat is dan het midden?

Het midden is het beweeglijk evenwicht tussen doen (doen wat nu móet worden gedaan) en niet doen (niet doen wat nu moet worden geregeld, of handelen zonder nadenken).

Het midden is geen vast punt, geen 'toestand', het is een *proces*, een beweging, een voortdurend wikken en wegen, want er bestaat geen zekerheid (zij die weg gaan van het midden - in beide richtingen - hebben wel de illusie van zekerheid).

Het midden is echter evenmin 'zonder nadenken loslaten', het is *geen* 'go with the flow', *geen* 'laissez faire', *geen* 'ik doe waar ik nu zin in heb'.

Het midden betekent op een ernstige doch ontspannen manier, zelfs op een speelse wijze, verantwoordelijkheid nemen voor ieder stapje dat je wel zet en dat wat je niet zet.

Je leert dan de kracht van het *actief niet-doen*.

Ons 'willen' vormt vaak een obstakel voor het 'natuurlijk verloop van de dingen'. Wanneer je niet-doen doet, schep je ruimte voor het 'natuurlijke'. De oude Chinezen hadden daar een woord voor: **wu-wei**. Je handelt vanuit het vertrouwen dat je deel bent van een groter geheel dat een eigen dynamiek heeft. Je kunt die dynamiek in jezelf ontdekken en daarmee aansluiten bij die van het geheel.

Kunstenaars kennen dat als het 'actief wachten'. Zij 'weten' dat ze inspiratie zullen ontvangen, indien ze het stil en leeg maken vanbinnen én de stilte uithouden; indien ze niet ongeduldig bezig zijn de leegte toch op te vullen; indien ze scherp waarnemen wat wordt 'aangeboden' zonder te eisen dat dit gebeurt op het moment en op de wijze waarop zij dat graag willen.

Wu-wei, een oud Chinees begrip

Wanneer je steeds alles wil weten, voorzien of organiseren geraak je gevangen in jezelf. Het Daoïsme⁴⁶ leert je mee stroom te zijn, niet je passief te laten meevoeren of een stroom te volgen. Je leert actief niet-doen (wu-wei).⁴⁷

Alles start bij het respect voor de dynamiek van ‘leven’, de dynamiek die orde én chaos, opbouwen én afbreken bij elkaar oproepen en elkaar doen verschijnen. Je leert om je vlot in te voegen in de dynamiek van vallen en opstaan, fouten maken en successen boeken, innig verdriet voelen en intense vreugde kennen. Zo leer je je voor te bereiden op het onbekende en je open stellen voor het onverwachte. Leer deel te zijn van het onverwachte door zelf minder gevangen te zitten in vooropgestelde vaste gedragspatronen. Geef jezelf jouw tijd en jouw ruimte én laat alle mensen en fenomenen hun tijd en hun ruimte. Wees niet geduldig noch ongeduldig, respecteer de tijd dat iets of iemand nodig heeft.

Het advies is: hou het zo eenvoudig mogelijk, de werkelijkheid is al complex genoeg. Organiseer wat moet worden georganiseerd, organiseer niet wat niet moet worden georganiseerd. In de meeste situaties dien je minder te organiseren dan jij denkt. Je leidt niet wat niet moet worden geleid. Je stuurt niet wat niet moet worden gestuurd. Mensen zijn zelfsturende wezens dus die hoef je niet te sturen. Wel dien je een context te creëren zodat ze hun zelf-organisatie samen kunnen organiseren. Voor jezelf betekent dit: leef in die context die jouw zelfsturing alle ruimte laat.

⁴⁶ Tot 1980 was het Wade-Giles-systeem vrij algemeen in gebruik om Chinese tekens om te zetten in Latijnse letters. We schreven toen ‘Peking’, ‘Tao’, ‘taoïsme’ en ‘Chuang-Tzu’. Vanaf 1960 is het pinyin-systeem gaandeweg ingevoerd en nu is dat zowat het enige systeem dat wordt gebruikt. En dus schrijven we nu ‘Beijing’, ‘Dao’, ‘daoïsme’ en ‘Zhuang Zi’.

⁴⁷ de Martelaere, Patricia, *Daoïsme, De weg om niet te volgen*, Ambo 2006

Wu-wei, 无为 is een zeer oud Chinees begrip en betekent ‘niet handelen tegen de aard der dingen in’ of ‘doen door niet-doen’.⁴⁸

Niet tegen de aard van de dingen handelen, houdt in dat je de aard der dingen kent, dat je aanvoelt wat de ‘zo-heid’ van de dingen inhoudt.

Het begrip werd gebruikt in meerdere filosofische scholen van het oude China, niet enkel in het Daoïsme; net als het begrip Dao of de Weg niet tot één school behoort, ook Confucius en Mencius wezen op dit begrip.

In de teksten van de Daoïsme wordt het begrip wu-wei verwoord in de *Tao Te Ching*, toegeschreven aan Lao Zi, en beeldend uitgewerkt in de tekst *Zhuangzi* van Zhuang Zi.⁴⁹

Zhuangzi 1, VII⁵⁰

Hui Zi zei eens tot Zhuang Zi: “Neem nou eens die grote boom, die de mensen chu noemen. Zijn dikke stam zit volknobbels en bulten. Er is geen rechte lijn op te trekken. Zijn takken zijn allemaal krom en gedraaid. Geen kompas of winkelhaak die je erop kunt gebruiken. Als hij langs de weg staat, is er geen timmerman die ernaar omkijkt.

Krek die woorden van jou: wel groot, maar zonder enig nut. Iedereen keert ze de rug toe.”

(Zhuang Zi) ... En nu heb jij deze grote boom, maar je beklaagt je dat hij geen nut heeft. Waarom plant je hem dan niet in het land van

⁴⁸ Soms wordt er in vertaling wu-wei geschreven, soms wuwei. Omwille van de leesbaarheid van deze tekst heb ik overal dezelfde schrijfwijze aangehouden: wu-wei omdat het duidelijk maakt dat het om twee tekens gaat en twee dimensies. “De term wu-wei betekent een tweedimensionaal type handelen waarbij je 1) iets loslaat opdat er 2) licht en ruimte kan ontstaan in jezelf, en in de situatie waarin je je bevindt.”

⁴⁹ Het bundel teksten dat wij nu kennen onder de naam *Zhuangzi* werd verzameld tussen ± 300 BCE- 200 CE, enkel de eerste zeven hoofdstukken, de ‘Innerlijke geschriften’ werden mogelijks geschreven door de historische Zhuang Zi

⁵⁰ Alle citaten uit: *Zhuang Zi, de volledige geschriften*, vertaald en toegelicht door Kristofer Schipper, Uitg. Augustus 2007
Over het nutteloze, lees het langere hoofdstuk 4,IV en 4,V

niemendal, in het veld van de wijde wildernis⁵¹? Dan ga je er lekker naast zitten niets doen of er vrij en blij onder liggen slapen.

Want:

‘Niet ten prooi zal hij vallen aan de bijl!

Geen ding zal hem ooit kwaad doen!

Wie nergens toe dient,

Wat kan die nog overkomen?’

Zhuangzi 18,1

Wat de gewone mensen van vandaag vinden dat hun geluk brengt, ook daarvan kan ik niet zeggen of het nu uiteindelijk wel geluk is of niet. Ik zie dat het geluk van de gewone mensen iets is waarvan ze in massa's hardnekkig achteraan hollen, alsof hun leven ervan afhangt. Maar wat ze daar allemaal voor geluk in vinden, daarvan moet ik bekennen dat ik niet weet of dat wel geluk is of niet. Is er uiteindelijk wel zoiets als geluk, of soms niet?

Ik beschouw het nietsdoen als het werkelijke geluk, maar dat is nu weer iets dat de gewone mensen erg vervelend vinden. Daarom zeg ik: het volmaakte geluk is geen geluk; de hoogste waardering is geen waardering. De wereld kan uiteindelijk niet beslissen wat juist is en wat niet, maar desondanks kan het door niets te doen wel bepaald worden. Het volmaakte geluk en het lichaam in leven houden, daar kan alleen het nietsdoen je nader toe brengen.

Laat ik eens proberen het zo te zeggen: door niets te doen is de hemel puur, door niets te doen is de aarde stil. Zo zijn ze allebei door niets te doen in harmonie, en toch worden de tienduizend dingen daaruit voortgebracht. Duister! Vaag! En er is geen beeltenis⁵²! De tienduizend dingen wemelen in overvloed, met niets te doen vermenigvuldigen ze zich. Daarom zeg ik: laat de wereld niets doen, en niets zal ongedaan blijven. O mensen! Wie kan vasthouden aan dit nietsdoen!

⁵¹ Een plek of een gebeuren, ver van alles wat verband houdt met 'nuttig' of 'onnuttig', zich van alle vooroordelen losmaken.

⁵² Beelden zijn figuren uit klei, die niets waard zijn en makkelijk vergaan. Ze werden voor rituele doeleinden gebruikt door het confucianisme.

Hoe wu-wei begrijpen?

Ik citeer enkele toelichtingen van hedendaagse schrijvers. Die kunnen je helpen om de eerder vreemde teksten van die oude Chinezen te vatten en de gedachten te plaatsen naast je actuele situatie.

Wikipedia

Wu-wei wordt in het Daoïsme vaak geassocieerd met water en de wijze waarop water zich gedraagt. Ofschoon water vloeit en geen weerstand biedt heeft het toch in zich graniet te eroderen. Water heeft geen vaste vorm zoals een steen of stuk hout, het stroomt overal en kan de kleinste ruimtes vullen. Het lijkt of water niets doet en toch doet het iets. Het gaat er om je niet tegen een stroom te verzetten, te kiezen uit de vele richtingen waarin de stroom vloeit en de gevolgen te accepteren. Het Daoïsme is niet een filosofie van niets doen, maar wel van deelnemen aan het leven, de natuur. Het gaat om geconcentreerd zijn op de goede weg (Dao). “Wu-wei” als onderdeel van het dagelijks leven, en de uitvoerbaarheid van “wei-wu-wei” (doen niet doen) zijn essentiële onderdelen van Chinese filosofie, en vooral het Daoïsme. Het uiteindelijke doel van “wu-wei” is het streven naar een evenwichtige situatie en zodoende, zacht en onmerkbaar, in harmonie te geraken met het zelf, anderen, en de omgeving.

Kristoffer Schipper⁵³

Wu-wei is afstand nemen, rust vinden, jezelf terugvinden; daarbij komt dat je moet ophouden met over alles en nog wat na te denken. Zoals het in de bekende passage over ‘het vasten van het hart’ in Zhuangzi (4:1) staat: maak jezelf leeg, denk nergens meer aan, wees helemaal stil vanbinnen. Het gaat niet alleen om het stoppen, maar om te stoppen met het stoppen! Zo niet, dan ga je ‘al zittend blijven hollen’. Wu-wei is niet ‘niet doen’, dat wil zeggen: alles afwijzen, weigeren in te grijpen, passief blijven.

De Laozi is vol van aanwijzingen over de betekenis van het ‘niets

⁵³ *Lao Zi - Het boek van de Dao en de innerlijke kracht*, Kristofer Schipper, uitg. Augustus Amsterdam 2010

doen'. Het relativeren is er een van. Het niet ingrijpen in de natuurlijke ontwikkeling is een tweede. Leren zich te ontspannen is een belangrijk derde. Geen overtrokken plannen maken en overdreven ambities koesteren, leren tevreden te zijn, enz. dat hoort er allemaal bij. Ga niet wedijveren. Ga je niet opofferen, is een andere goede raad, want daar heeft niemand iets aan. Dat betekent niet dat we zomaar alles over onze kant moeten laten gaan en zonder iets te doen bedrog, onrecht en geweld moeten gedogen. In al zulke situaties moeten we wel degelijk weten aan welke kant we staan, ons verdedigen en ons verzetten tegen het kwaad.

De Laozi is tegen het gebruik van geweld, maar staat zonder meer positief tegenover andere vormen van strategie om jezelf te verdedigen en anderen te beschermen.

Jan De Meyer⁵⁴

Ziran 自然 betekent letterlijk 'uit-zichzelf-zo-zijn', meestal vertaald als 'spontaan' of 'natuurlijk'. *Ziran* is een uitdrukking van het diepgewortelde daoïstische geloof in het bestaan van een natuurlijke, spontane orde. Het is de positief verwoorde kant van wat - negatief geformuleerd - *wu-wei* 無為 (letterlijk: niet-doen, niet-actief zijn, niet-ondernemen) is: handelen alsof men niet handelt, niet-storend ingrijpen, niet door externe motieven gedreven handelen. *Ziran* en *wuwei* zijn onafscheidelijk, want de natuurlijke gang van zaken is alleen mogelijk wanneer er niet-storend wordt ingegrepen. Spontaniteit is de kern van de daoïstische levenskunst.

Daarom stelt Wu Yun dan ook dat spontaniteit hetzelfde is als:

dat-wat-zo-is zonder dat wij weten *dat-het-zo-is* of *waarom-het-zo-is*.

⁵⁴ In *Schilderen als levenskunst - Een filosofische lezing van Shitao's Huayulu*, Jan De Meyer, Stuivenberg-Milinda Uitg. 2019

Woei-Lien Chong verwoordt het zo⁵⁵

“De term wu-wei betekent een tweedimensionaal type handelen waarbij je 1) iets loslaat opdat er 2) licht en ruimte kan ontstaan in jezelf, en in de situatie waarin je je bevindt. Er worden blokkades opgeruimd zodat er een veld van openheid vrij wordt gemaakt. Dit veld kan voor het gemak worden aangeduid met woorden als ‘leegte’ of ‘niets’. ... Beter geschikt zijn tweedimensionale woorden zoals ruimte, ademruimte, speelruimte, resonantieruimte, openheid, veld, gebied of sfeer. Deze woorden duiden geen ontbreken aan, maar veeleer een ontvankelijke en dragende weidsheid. En dat is precies wat het Daoïsme met ‘leegte’ bedoelt: geen lacune, maar een vruchtbare mogelijkhedenruimte, een dimensie waarin nog niets is gevormd, gecategoriseerd of op voorhand beslist, maar die nog volledig open is, en daardoor zwanger van mogelijkheid. (p.99)

Op een andere plek verwoordt ze het zo⁵⁶:

“*Wu* duidt bij Zhuang Zi een manier van handelen aan waarbij je *speel-ruimte laat* in de situatie, door iets bij jezelf los te laten, of iets op te schorten dat deze ruimte anders geheel zou vullen en je zou belemmeren om voeling te krijgen met wat er in deze situatie feitelijk aan de hand is. Pas dan kun je de situatie zuiver beoordelen, en er volmaakt adequaat aan beantwoorden. (p.233)

Als mensen hebben we vaak de neiging om bij het handelen of oordelen, de open ruimte waardoor dit handelen en oordelen mogelijk is, al op voorhand in te vullen. Doorgaans gebeurt dat ongemerkt, zegt Zhuang Zi, onder invloed van ingeslepen patronen om de dingen te beschouwen als ‘zo is dit’ of ‘zo is dat’. Concreet gesproken omvat dit zowel cognitieve als affectieve houdingen, het hele scala van kennissystemen, overtuigingen, wensen, verwachtingen, emoties, gevoelens van afkeer of toeneiging, enz.

⁵⁵ *Inleiding taoïstische filosofie, Leven vanuit niet-doen*, Michel Dijkstra (red.), ISVW Uitgevers 2015 - Woei-Lien Chong in hoofdstuk III - *Zhuangzi en wu-wei, handelen vanuit het innerlijk centrum*)

⁵⁶ *Filosofie met de vlinderslag - De daoïstische levenskunst van Zhuangzi*, Woei-Lien Chong, Damon 2016

Zhuang Zi's oefenweg is erop gericht om dit onbewuste 'filteren' van wat zich voordoet, bij jezelf te leren herkennen en op te schorten, zodat de ruimte om waar te nemen en te handelen er niet meteen al door wordt ingenomen en geblokkeerd. (p.234)

Wu-wei houdt allereerst in, dat je het kennissysteem waarin je bent opgevoed of opgeleid opschort, zodat er ruimte ontstaat rondom je ingeslepen verwachtingspatronen en interpretatie-schema's. In deze ruimte kunnen zich vervolgens fenomenen tonen die je anders niet zou waarnemen. (p.244)"

Uit *Dao van Poeh*, Benjamin Hoff⁵⁷

"Als je werkt vanuit *wu-wei* doe je ronde dekseltjes op ronde doosjes en vierkante dekseltjes op vierkante doosjes. Geen inspanningen, geen strijd. Wie werkt vanuit ik-gerichte begeerte probeert met alle geweld ronde dekseltjes op vierkante doosjes en vierkante dekseltjes op ronde doosjes te laten passen. De Schrandere Jongen probeert een slimme manier te bedenken om dekseltjes te laten passen waar ze niet thuis-horen. De Man van Kennis probeert uit te vissen waarom ronde dekseltjes op ronde en niet op vierkante doosjes passen. Wie handelt vanuit *wu-wei* probeert niet. Hij denkt er niet over na. Hij *doet* het gewoon. En wanneer hij het doet, lijkt hij eigenlijk niet zoveel te doen van 't een of ander. Maar de dingen worden gedaan. ...

Je hoeft niet zo vreselijk je best te doen om te zorgen dat de dingen lukken, je *laat* ze gewoon. ... Dingen gebeuren gewoon op de juiste manier, op het juiste ogenblik. Tenminste, dat doen ze als je ze *laat*, *wanneer je met de omstandigheden meewerkt*, in plaats van te zeggen: 'Dit moest me eigenlijk niet op deze manier overkomen' en dan erg je best te doen om het op een andere manier te laten gebeuren. *Als je in harmonie bent met de manier waarop dingen gebeuren*, dan gebeuren ze zoals ze moeten, hoe jij er op dat ogenblik misschien ook over denkt. Later kun je er op terugkijken en zeggen:

⁵⁷ *Dao van Poeh*, Benjamin Hoff, Uitg. Sirius en Siderius 1984

Het is handig en leuker indien je eerst een paar verhalen van Winnie de Poeh hebt gelezen. Poeh lezen is al een beetje Dao lezen. *Winnie de Poeh - De volledige verzameling verhalen en gedichten*, A.A.Milne, Van Goor 2000

‘Oh, *nu* begrijp ik het. *Dat* moest gebeuren zodat *die* dingen konden gebeuren en *die* moesten gebeuren zodat *dit* nu kan gebeuren ...’ En dan besef je dat jij het, zelfs als je had geprobeerd het toen allemaal van een leien dakje te laten lopen, niet beter had kunnen doen en het zelfs helemaal verpest zou hebben als je *echt* je best had gedaan.”

Chungliang Al Huang schreef een praktisch boekje voor mentors⁵⁸

Wu-wei is actie zonder inspanning, waarbij je de natuurlijke gang van de gebeurtenissen van het leven accepteert zonder je wil op te leggen. ... Wu-wei, het meest subtiële principe van het daoïsme, beschrijft de levensstijl van iemand die de Dao volgt, iemand die de menselijke natuur en de moeilijkheden van het leven zo goed begrijpt dat hij zo min mogelijk energie en weerstand gebruikt wanneer hij ermee werkt....

Een modern voorbeeld komt uit de zakenwereld, waar mislukkingen en fouten natuurlijke onderdelen zijn van het creatieve proces. Een goede mentor-manager vecht niet tegen zo’n tegenslag, noch dwingt hij zijn medewerkers tot grotere perfectie. De mentor weet dat vergissingen onvermijdelijk zijn en moedigt zijn medewerkers aan om vergissingen te accepteren en te profiteren van de geboden gelegenheid: alle fouten zijn lessen die ons helpen beter te worden. Deze effectieve Wu-wei-manager verwijdt de druk om perfect te zijn, door degenen die oplossingen vinden voor de tegenslag te belonen. Deze benadering creëert eenheid en samenwerking op een moeiteloze manier. Wu-wei is een instelling van samenwerking en collegialiteit die het ego overstijgt. Vertrouwen en eerlijkheid behoren tot zijn krachtigste deugden. Wu-wei is de ‘met de stroom mee’-manier, terwijl men handelt vanuit het hart en de natuurlijke stroom volgt, zoals bladeren die vallen, de wind volgen, in het water belanden en met de stroom meedrijven.

Een manier om wu-wei te bereiken in Dao-mentorschap is door wat de Dao noemt *Ju Xue* (acceptatie van het idee dat kennis van buitenaf beperkt is). Dit betekent dat wat we hebben geleerd, niet wordt

⁵⁸ *De Dao van de Wijsheid - De kunst van geven en ontvangen*, Chungliang Al Huang & Jerry Lynch, Uitgeverij BZZTôH, 1996

gebruikt om indruk op anderen te maken, maar eerder als de wijsheid om anderen te helpen met onze kennis hun voordeel te doen. *Ju Xue* vraagt niet dat je wijsheid opgeeft maar dat je de valkuilen vermijdt die ermee samengaan - dat wil zeggen, ermee pronken en 'wijzer dan jij' worden.

Wu-wei-beweging komt met een bepaald niveau van ervaring; wanneer we leren hoe soepel het voelt om onze inspanningen met elkaar in harmonie te brengen, wordt wu-wei de voor de hand liggende keuze.

Ik parafraseer Edward Slingerland⁵⁹

Wu-wei wordt gekenmerkt door een gevoel van moeiteloosheid en niet-zelfbewustzijn, ook al ben je in *wu-wei* zeer actief in de wereld. Iets anders doet het werk buiten de bewuste geest die we normaal gesproken beschouwen als 'onszelf'. Toch ben je in *wu-wei* uiterst doeltreffend. Je doet de activiteit volkomen ontspannen zonder te beseffen hoe goed het gaat. Je ervaart het genot en de kracht van 'spontaniteit vanuit een innerlijk ontwikkelde cultuur'.

Het doel van *wu-wei* is om geest en lichaam soepel en effectief te laten samenwerken. De geest is belichaamd en alle plekken van het lichaam zijn be-geest-erd. Er leeft bewustzijn in ieder plekje van je lichaam. Het resultaat is een intelligente spontaniteit die perfect is afgestemd op 'volledig aanwezig zijn en handelen binnen de context'.

E.Slingerland geeft een overzicht van vier strategieën om te trachten wu-wei te bereiken a.d.h.v. de vier oude Chinese denkers die er elk op een andere manier mee omgingen: Confucius, Laozi, Mencius, Zhuangzi. Hij maakt tevens duidelijk hoe de cognitieve wetenschap de wu-wei paradox herkent (hoe meer je je best doet om spontaan te zijn hoe minder je het bereikt). Deze paradox kan niet 'opgelost' worden omdat het een fundamenteel element is van menselijke sociale interactie.

⁵⁹ *Proberen niet te proberen - Waarom alles beter gaat als je het niet te graag wilt*, Edward Slingerland, Maven Publishing 2014

Wu-wei ≠ Go with the flow

In het Westen wordt ‘spontaniteit’ doorgaans geassocieerd met individualiteit, met individuele vrijheid: ‘Ik doe gewoon wat er in mij opkomt.’ of ‘Ik doe gewoon waar ik nu zin in heb.’

Voor de oude Chinezen betekende *wu-wei* daarentegen dat je ervaart dat je deel uitmaakt van iets groter, wat zij de ‘kosmische orde’ noemden. Het idee hierachter is dat om met succes in de *wu-wei* toestand te komen, je je beter richt op de wereld en niet op jezelf. Voel de wereld in je buik. Je moet alles vergeten, je ego, zelfs je eigen lichaam, zodat je je opgenomen voelt in de zeer ruime beweging van de Weg, de Dao.

Wu-wei is uitdrukkelijk niet ‘go with the flow’ want dat vertrekt nog steeds vanuit een ‘ik’ dat iets wil. Het is nog steeds een *actief doen*.

Wikipedia: “Flow refereert aan een mentale toestand waarin een persoon volledig opgaat in zijn of haar bezigheden. Flow wordt gekenmerkt door op de betreffende acties gerichte energie en activiteit, volledige betrokkenheid daarbij, alsmede het feit dat men de activiteiten succesvol uitvoert. Personen die werden geïnterviewd hadden het bij wijze van metafoor over een ‘stroom die hen meevoerde’, vandaar dat het begrip ‘Flow’ werd gebruikt. In die zin is de term ‘flow’ niet gerelateerd aan de uitdrukking ‘go with the flow’, die betekent dat men zich conformeert aan hetgeen *anderen* doen.”

Wu-wei vereist dat je bewust iedere drang loslaat om te voldoen aan de eigen primaire behoeften of die van anderen. Het is een toestand weg van het ‘ik-gerichte’ handelen. Wu-wei beleef je wanneer je in een wederzijdse verbinding voelt met de anderen en je omgeving. In tegenstelling tot ‘flow’ laat je de persoonlijke controle los en je handelt zonder dat je bij voorbaat weet of het prettig of nuttig zal zijn.

Wu-wei ≠ geduld hebben

Wu-wei betekent niet dat je vanaf nu meer geduld moet oefenen, dat je gewoon moet 'afwachten' wat er gaat gebeuren, dat je er geduldig moet op vertrouwen dat het allemaal wel goed komt.

Je hoeft het geluid van de kritische stem in jou niet af te zetten, alleen die kritische stem zelf kritisch te beluisteren.

Geduld hebben is voor ongeduldige mensen. Ongeduldige mensen zijn zij die bepalen hoelang 'tijd' duurt en hoeveel tijd iets krijgt.

Op de radio wordt dit dagelijks bevestigd wanneer de files worden gemeld: "Op de E19 verlies je deze ochtend dertig minuten."

Alsof je als mens de tijd 'bezit' en tijd kunt verliezen!

Alles heeft een bepaalde tijd nodig om er te zijn zoals het er wilt zijn. Je hoeft geen geduld te hebben, met niets of met niemand! Je dient wél iedereen en iedere situatie de tijd te laten die de persoon of de situatie toont nodig te hebben! Bepaal niet wanneer voor jou de tijd erop zit, neem waar hoe iemand leert, groeit, ontwikkelt en ... ondersteun dat proces.

Iedere persoon heeft een bepaalde tijd nodig om iets uit te voeren. Vind jij dat het te lang duurt? Ondervraag dan eerst je innerlijk ongeduld. Leer hoe je de eigen kracht van de medewerker kunt versterken zodat zij door eigen kracht de taak sneller uitvoert ... indien het echt nodig is dat het sneller gebeurt!

Iedere situatie heeft een bepaalde tijd nodig om te verlopen en jouw ongeduld zal daar niets aan veranderen. Een file lost zich 'vanzelf' op. Je hoeft niet te wachten. Je laat gewoon de file zijn tijd hebben. Hou je op dat ogenblik bezig met wat voor jou belangrijk is. Is je stress verhogen een belangrijke taak voor jou?

Wanneer je zegt dat je geduld hebt, maak je de relatie met ander ongelijk. Je plaatst je innerlijk op een trede hoger dan de ander. Je creëert ongelijkheid!

Er is nog meer aan de hand: je beledigt diegene voor wie jij zegt dat je geduld toont! Het kan best edelmoedig lijken dat jij geduld toont

maar in werkelijkheid neem je de ander niet ernstig, niet helemaal zoals die zich op dat moment voelt en toont. Er is voor jou iets ‘mis’ met die persoon. De situatie kan niet ‘gewoon’ verlopen omdat de ander niet doet wat jij verwacht; ze doet het niet zoals jij wilt dat zij handelt.

In de uitdrukking “Ik moet geduld hebben.” maakt ‘moeten’ het nog erger. Zo benadruk je een onderdanige, volgzame, onmachtige houding. Je toont je het slachtoffer van de situatie. Slachtoffers zeuren, klagen, verwijten de anderen, bekritisieren de structuren, enz. Ga in je eigen kracht zitten en aanvaard de mensen en de dingen samen met hun tijd en dring niet *jouw* tijd op. Voel jij je daar ongemakkelijk bij? Vertel dan eerst hoe je je voelt en wat je behoeften zijn, dan kan je een verzoek doen; onderhandel ‘in het midden’, open en eerlijk.

Wu-wei ontwikkelen

Je bereikt wu-wei niet door zomaar tegen jezelf te zeggen ‘Vanaf nu zal ik wu-wei toepassen’. Hoe meer je je best doet, hoe minder je het zult bereiken. Dit klinkt als een paradox en is het dat? Dit klinkt zo vreemd als de opdracht: ‘Start over 15 minuten met spontaan dansen’.

Ga naar het strand wanneer er een stevige wind staat en neem een handvol zand. Je opdracht: hou zoveel mogelijk zand vast. Wanneer hou je het meeste zand in je hand? Als je je hand stevig dicht houdt of wanneer je je hand open laat ook al betekent het dat een deel van het zand wegwaait door de wind? En kan je je zo plaatsen dat de wind minder vat heeft op je hand? Voel je de verbinding tussen je hand, het zand, de wind en de opdracht zoals jij ze in je hoofd hebt ge-her-formuleerd?⁶⁰

Er zijn verschillende wegen om wu-wei te ontwikkelen. Bekende methoden zijn meditatie, ademhalingsoefeningen, yoga en tai chi.

Zhuang Zi heeft het over ‘het vasten van het hart’.

*Yan Hui zei: ‘Mag ik je vragen wat het vasten van het hart is?’
De meester antwoordde: ‘Verzamel je zinnen. Luister niet met je oren maar met je hart. Luister niet met je hart maar met je geest. Het oor blijft steken in het horen, het hart in het overeenstemmen, maar de geest is leeg en ontvankelijke voor de dingen.
Alleen Dao concentreert zich in de leegte, en leegte is het vasten van het hart.’*

Yan Hui zei: ‘Zolang ik er niet in slaag. op die manier te vasten, blijf ik de Yan Hui die ik feitelijk ben. Slaag ik er wel in, dan bestaat deze Yan Hui niet meer. Kan dat dan ‘leegte’ genoemd worden?’

De meester antwoordde: ‘Absoluut! (...) Men hoort van het vliegen met vleugels, maar niet van het vliegen zonder vleugels. Men hoort van het kennen door middel van kennis, maar niet van het kennen zonder kennis.

⁶⁰ bv. niemand zei dat je niet mag gaan zitten en je handen in je schoot leggen

René Ransdorp geeft volgende toelichting:

“Binnen de taoistische terminologie verwijst zonder hart zijn, als het tegendeel van hart hebbend, naar een houding van volledige openheid. In het handelen kenmerkt zich dit door totale afwezigheid van tevoren bedachte actieplannen. Het ‘vasten van het hart’ is de manier om die houding van ‘zonder hart zijn’ te bereiken. Dat het hier moeilijk om een vooraf uitgestippelde methode kan gaan, zal duidelijk zijn. Anders zou de methode even opzettelijk zijn als het handelen waarvan ze de opzettelijkheid probeert te voorkomen. Kenmerkend voor het handelen ‘zonder hart’ is dat het geheel natuurlijk is.

(...) Pas als iemand alle vooropgezette bedoelingen en actie-plannen heeft losgelaten (ook bv. het plan om ‘ik ga op deze manier mediteren’), kan hij zich volledig concentreren op het bijzondere karakter van de omstandigheden en de eigenaardigheden van de mensen met wie men in contact komt.

Het ‘vasten van het hart’ impliceert een specifieke manier van ‘luisteren’. ... De zintuigen dringen niet door tot de kern van de dingen, maar blijven steken in de buitenkant ervan. Het hart blijft steken in het overeenstemmen, betekent dat we de dingen slechts begrijpen voor zover ze rijmen met onze eigen opvattingen en ideeën. Het luisteren met de geest is een vorm van gewaarworden die wordt bereikt wanneer zowel het luisteren met het oor als het luisteren met het hart is uitgezuiverd.

Voorwaarde voor het heldere inzicht dat ons in staat stelt onder of achter de drukke bedrijvigheid der dingen hun ‘wederkeer naar hun bestelling’ te ontwaren, is het betrachten van uiterste ‘leegte’ en ‘stilte’. ... Door onze innerlijke rust te bewaren en ons niet mee te laten voeren door zelfzuchtige verlangens, zijn we in harmonie met de ‘stilte’ van de Dao. Zo doorgedrongen tot de ‘wortel’ en de ‘bestemming’ van ons eigen bestaan, zijn we ook in staat door te dringen tot de ‘wortel’ en de ‘bestemming’ van de dingen. Men zou een vergelijking kunnen trekken met het luisteren naar muziek: Alle

klanken komen op uit de stilte, en keren weer terug naar de stilte. Om die stilte te kunnen horen, moeten we zelf eerst stil zin.”⁶¹

Steeds is het streven om het bewustzijn ‘leeg’ te maken, leeg van eigen constructies en concepten over hoe de dingen volgens jou zouden moeten zijn. Je creëert ontvankelijkheid voor hoe de zaken die op je af komen, werkelijk zijn, voor jou, op dit moment.

Zo ontdek je mogelijkheden om soepel en op de ‘juiste’ manier te *antwoorden*. Je *re-ageert niet*, je gaat een relatie aan en je *antwoordt*, in samenspraak met de eigenheid van diegene of datgene wat je ontmoet. Je ontwikkelt een heldere afstemming met de mensen, de fenomenen en de omgeving in het hier en nu. Je houdt er mee op om alles in tegenstellingen te zien en in ten delen: ‘ik hier, zij daar’, ‘ik hier, dat daar’. Je neemt de zaken waar als ‘wij samen hier’. Je stopt er mee om alles en iedereen tot objecten te maken, te ‘object-iveren’. Je tracht steeds waar te nemen en te handelen ‘in verbinding’.

Oefen met een glimlach, relativeer jezelf met een glimlach, heb jezelf lief en aanmoedig jezelf aan; vier regelmatig feest bij kleine overwinningen.

Er wordt geen *wu-wei* wedstrijd gehouden, tenzij in jouw hoofd.

⁶¹ Dit uitgebreid citaat komt uit: Ransdorp René, *Zwervend met Zhuang Zi*, Uitg. Damon Budel 2007, p.71 vv

Wu-wei en pad-vindend leiderschap

Een Pad-vinder cultiveert de innerlijke kracht van het *‘vergeten op het moment van het handelen’*. Daardoor wordt zijn waarnemen, oordelen, kiezen en handelen niet geketend door het verleden en kan hij de situatie als nieuw bekijken, net zoals een kind dat vol verwondering naar de grote wereld kijkt. Daardoor kan hij wegen ontdekken die anderen niet kunnen zien.

Een Pad-vinder is niet geduldig, want *‘geduld hebben’* is voor ongeduldige mensen. Wanneer je *‘geduld hebt’* is er iets mis in je relatie met de anderen en met de situatie. Je plaatst je dan immers boven of buiten de relatie. Je aanvaardt niet gewoon de ander of de dingen zoals ze zich aan jou voordoen, nu.

Een Pad-vinder geeft de mensen en de dingen de tijd die ze aangeven nodig te hebben, *hún* tijd, niet zijn tijd. Indien iemand of iets meer tijd nodig heeft dan de pad-vinder leider dacht, beslist hij hoeveel tijd hij nu wil geven, of straks, of morgen. Dat is dan geen extra tijd, dit is gewoon de tijd die er nodig is, punt.

Een Pad-vinder is zich bewust dat ieder moment in zijn leven zijn moment is. Wat hij doet op ieder moment is zijn keuze. Zelfs indien externe factoren hem dwingen een bepaalde weg in te slaan dan is het ervaren van iets als een *‘dwingende zaak’* zijn keuze. Hij kiest het om zich zo te voelen! Hij verwijst niet naar externe factoren die hem zouden dwingen iets te doen of te voelen. Hij handelt flexibel en zorgzaam en weet op ieder moment los te laten. Dit alles zonder zeuren. Zijn blik is gericht op wat nu allemaal mogelijk is, rekening houdend met de onmogelijkheden, want die zijn er op ieder moment evenzeer.

Voor een Pad-vinder is wu-wei een basishouding. Het helpt hem om de juiste balans te vinden in zijn acties. Wat zal ik doen: nu handelen of niet handelen, tussenbeide komen of loslaten, me zorgen maken (en dus onrust voelen) of zorg dragen voor mijn innerlijke rust en stil actief wachten? Voel ik me voldoende één en verbonden met alles in mijn omgeving? Waar heb ik geen verbinding mee? Waar heb ik nu behoefte aan?

In welke wereld leef je?

Wu-wei kunnen herkennen, die houding als waardevol ervaren en trachten dit toe te passen, hangt voor een groot deel af van je levensvisie, van hoe jij naar de wereld als geheel kijkt, naar de mensheid en naar jezelf. In welke wereld leef jij iedere dag?

Waar bevind jij je tussen de extremen? Tussen enerzijds een extreem idealistisch en sacraal wereldbeeld dat vertelt over een ‘hogere macht’ die alles heeft gestructureerd en stuurt tot in de details⁶² en anderzijds een extreem nihilistisch wereldbeeld dat volhoudt dat alles zinloos en toevallig verschijnt en dat niets er toe doet, ook niet wat jij doet.

De meesten onder ons leven in een wereld die een wat afgezwakte versie vertoont van een van deze extremen.

Het maakt een verschil wanneer je gelooft⁶³ dat de wereld en de mensheid inherent goed zijn en streven naar evenwicht en stabiliteit; wanneer je gelooft dat je leeft in een coherente, samenhangende wereld. Dit houdt in dat die voor een groot deel voorspelbaar, maakbaar en controleerbaar kan zijn.

Deze visie komt tegemoet aan een sterke menselijke behoefte = het dwingende verlangen dat de wereld een ordening kent en dat het leven rechtvaardig is; dat wie kwaad doet wordt gestraft en wie goed doet wordt beloond, in dit leven of na dit leven; dat wie hard werkt voorspoed, welstand en geluk bereikt; dat wie gezond leeft niet ziek wordt en niet jong sterft.

Het maakt een verschil wanneer je gelooft dat jij als persoon een ‘authentiek zelf’ (of ziel) bezit dat van bij je geboorte een ‘onveranderlijk gegeven’ is, een geschenk van het Hogere, en dat dit ‘zelf’ je leven richting geeft en dat het je opdracht is dat ‘zelf’ te ontdekken en te ontplooiën.

Het maakt een verschil wanneer je gelooft dat er universeel

⁶² Bijvoorbeeld: hoe je je haar knipt, hoe je een maaltijd bereidt, welke kleren je wel of niet draagt, welke spreken je zegt en op welke wijze, enz.

⁶³ Hoe je de wereld ziet is een *interpretatie* en een *oordeel*, geen streng onderzocht en door velen geaccepteerd ‘feit’ dat onafhankelijk van jou kan worden vastgesteld.

toepasbare regels bestaan; dat de mens de wereld kan beheersen en dat het slechts een kwestie is van daarvoor de juiste technische middelen en technieken te ontwikkelen. Wanneer je stevig vasthoudt aan aspecten van dit geloof, valt het moeilijk om te aanvaarden dat de vaststelling ‘de dingen vallen je soms gewoon toe’ een volwaardig element is in het leven. Je wilt niet aanvaarden dat de mens niet alles kan kennen, vatten, begrijpen, beheersen en controleren. Het valt je moeilijk om waar te nemen dat ‘spontaan’ niet-doen vaker dan gedacht het beste resultaat oplevert.

De Chinese filosofen Zhuang Zi de taoïst, en Mencius⁶⁴ een verdediger van het confucianisme, waren tijdgenoten en hadden op verschillende vlakken een tegengestelde visie. Wel waren beiden overtuigd dat de wereld, de mensheid en het individu anders in elkaar steken dan de meeste ‘wetenschappers’ dat vooropstelden. Zij beleefden de wereld ‘in het midden’, tussen de extremen ‘sacraal idealisme’ en ‘nihilisme’.

De wereld en alles wat op de aarde leeft (de planten, de dieren en de mensen⁶⁵) vertonen een onvoorspelbare en onberekenbare doch erg boeiende dynamiek. Er is voortdurend verandering in het hier-en-nu; er is geen ‘opbouw’ en geen ‘afbraak’ want alles verandert gewoon in de volgende stap van het eeuwigdurend proces. Dit gebeurt zonder een vooropgesteld eindpunt ver weg in de eeuwigheid. Het veranderen is het ‘doel’.

De wereld zoals wij die ervaren, verandert iedere dag mede door het gedrag van de mensen, die net als de planten en de dieren deel zijn van ‘de wereld’, of beter ‘de wereld’ zijn! De effecten van wat jij beslist, doet en laat, maken verschil.

Het individu dat deel is van deze dynamiek verandert mee, iedere dag. Net zoals alles in de wereld verandert hij fysiek, mentaal,

⁶⁴ Mencius, 372-289 BCE, één van de invloedrijkste denkers in het oude China
Carine Defoort & Nicolas Standaert, *In gesprek met Mencius*, Peclmans-Kok
Agora, Kapellen 1998

Michael Puett en Christine Gross-Loh, *De Weg - Wat Chinese filosofen ons
over het goede leven leren*, Ten Have, Utrecht 2016

⁶⁵ Voor velen van ons vandaag zijn de mensen een onderdeel van ‘de dieren’

sociaal. Hij heeft geen 'innerlijk onveranderlijk punt', geen 'vast zelf'. Je zou kunnen zeggen dat hij een 'fysiek zelf', een 'mentaal zelf' en een 'sociaal zelf' heeft (of meer 'zelven') en dat die iedere dag veranderen. Iedere dag is er sprake van een 'nieuw zelf'. Iedere dag ben ik, ben jij, 'de volgende stap'. Alle activiteiten en vormen die je vandaag waarneemt - bij planten, dieren en mensen - is 'de volgende stap'. Ze zijn anders dan gisteren. Dadelijk, straks, morgen zullen ze opnieuw anders zijn, weer 'de volgende stap'.

Voor beide filosofen is een geordende, evenwichtige, stabiele wereld wishful thinking. We bouwen ons wereldbeeld op basis van onze erg menselijke behoeften en vanuit veronderstellingen, niet op basis van streng onderzoek van het 'natuurlijk verloop van de dingen'.

De zo-heid van de dingen is geen antwoord op onze behoeften! Er valt niet te onderhandelen met het leven. Er bestaat geen berekenbare morele kosmos die mensen altijd voor hun goede daden belooft. Wel werken de effecten van ons doen en ons niet-doen steeds in een opbouwende, constructieve richting of in een afbrekende, deconstructieve richting. Beide richtingen zijn deel van 'leven'. De opdracht van de mens is om er een balancerend evenwicht mee te vinden.

Het 'geheel', de Dao, de 'kosmische orde' is geen magisch gebeuren, het is 'gewoon zo', het is het 'natuurlijk verloop der dingen'.

Ieder levend wezen, iedere mens toont het universum in zijn manier van aanwezig zijn, hij doet het universum verschijnen, of beter, hij belichaamt 'universum'.

Het universum is geen persoon, het heeft geen persoonlijkheid, het is niet aanspreekbaar. De uitspraak 'het Universum geeft je een antwoord' is een sacrale manier van denken en is deel van de behoefte van de mens om een persoonlijke relatie te hebben met de dingen, de planten en de dieren. De mens neigt er toe om alles te vermensenlijken; planten en dieren worden aangesproken alsof het mensen zijn.

De Dao of het 'geheel' of het 'universum' is evenmin een object. De klassiek (Westerse) opgeleide mens wil alles objectiveren = tot een object maken, liefst iets dat kan worden afgezonderd, beschreven en

gemeten. Dit is uiterst nuttig, voor heel veel zaken, maar niet voor 'alles'. Op deze manier kan je sterke technische prestaties leveren en belangrijke wetenschappelijke ontdekkingen opbouwen. Je kunt zo echter niet vatten wat het 'geheel' tot het 'geheel' maakt.⁶⁶

Wu-wei is deel van een levenskunst. Die bestaat er in om te leven met wat je toevallt, positief of negatief; met de wisselvalligheden; met de verwachte en de onverwachte effecten van jouw beslissingen en met de effecten als gevolg van het gedrag van je medemensen.

Het betekent iedere dag opnieuw leren, afleren, bijsturen en loslaten. Op ieder kruispunt kies je welke stap kan zorgen voor een nieuw voorlopig evenwicht. Je maakt plannen zonder de illusie dat die werkelijkheid worden en tóch maak je ze telkens opnieuw (enkel voor datgene waarvoor plannen nodig zijn!) Je leert het onderscheid te voelen tussen het 'juiste weten' en het 'juiste niet-weten'. Je leert het positieve te zien van niet te kunnen begrijpen waarom iets op je pad komt en je ontwikkelt de veerkracht om tegenslagen op te vangen.

Bij dit alles speelt wu-wei, actief niet-doen, een sleutelrol.

Wu-wei en de Open Space Lifestyle hebben veel gemeen.⁶⁷

⁶⁶ In alle landen in de wereld worden mensen op Westerse wijze opgeleid, met sterke nadruk op Westerse - wetenschappelijke - kennis. Daarbij speelt het lijnig grondpatroon een hoofdrol. Lees meer in: *Drie grondpatronen om je leven te be-leven*.

⁶⁷ Lees meer in *Open Space, een unieke leerervaring*

Volgers, partners en ontdekkers

*Mensen, natuurlijk -
maar dat zij ook niet recht zijn,
vogelverschrikkers -*

Een interactief en interafhankelijk samenspel

Tussen leiders en de mensen die zij (bege)leiden heeft er een interactie plaats waarbij ze elkaar voortdurend trachten te beïnvloeden. Geen leiders zonder volgers, geen volgers-gedrag zonder iemand die de leiding heeft of neemt. De relatie is interactief, wat wil zeggen dat wat jij doet onmiddellijk effect heeft op het gedrag van de ander. Het is zelfs interafhankelijk, wat wil zeggen dat wat jij doet als leidinggevende afhankelijk is van het gedrag van diegenen die jij begeleidt én omgekeerd. *Al ons gedrag speelt zich steeds af binnen zo 'n interafhankelijk systeem én binnen de actuele context.*

Heb je dan helemaal geen keuze? Toch wel, jij bepaalt (mee) hoe je medewerkers of je klanten zich tot jou verhouden, door jouw manier van leidinggeven en door jouw communicatiestijl. Jij bepaalt mee de wijze waarop ze reageren. Het gedrag dat je vaststelt bij je medewerkers of je klanten heb jij *mee* opgeroepen. Beschouw hun gedrag als een spiegel van jouw gedrag. Wil je iets anders zien bij hen? Doe dan zelf iets anders!

Op hun beurt trachten je medewerkers en je klanten voortdurend jouw gedrag als leidinggevende te sturen in de richting die zij verkiezen. Doorzie je dat, dan kan je de volgende stap zo zetten dat zij niet kunnen blijven doen wat ze tot nu toe deden. Jij kunt hen 'helpen' zich anders te gedragen, wat dan effect heeft op jouw gedrag, wat dan weer ander gedrag bij hen oproept, wat

Interafhankelijk betekent niet 'eenzijdig afhankelijk' en evenmin 'onvrij'. Een Pad-vinder leider - meer dan de Gids - is zich bewust van het feit dat hij voor iedere stap die hij zet afhankelijk is van de plek waar hij zijn voeten zet, letterlijk en figuurlijk. Zijn context bepaalt hem. Metaforisch uitgedrukt, hij kiest om zijn voeten op een specifieke manier te zetten afhankelijk van de context; in mul zand, in slijk of in een moerassig veld, op een terrein vol met kleine rollende keien, op een gladde besneeuwde bergrug of in een sterk stromende beek waar enkele natte keien liggen die toelaten om over te steken. Het schoeisel dat hij draagt (= de middelen die hij gebruikt), stemt hij

af op de plekken waar hij loopt. Toch voelt hij zich niet onvrij. Hij voelt het samenspel tussen zijn lichaam en de omgeving waarin hij werkt als een spel. Dat boeit hem want hij voelt dat hij daardoor leert om zich op verschillende manieren te gedragen. Het maakt hem rijker, levensrijker, leerrijker en vindingrijker.

Medewerkers of klanten zijn uiteraard geen willoze natuur-elementen. Zij reageren op de stappen die de leider zet. Dat maakt het dubbel spannend en boeiend en niet 'onvrij'. Het aandacht voor de betrokkenheid en de relaties. Heeft hij oog voor het effect van zijn gedrag op het gedrag van de anderen in de groep, bij iedere stap die hij zet? Op welk ogenblik moet hij iemand helpen een rivier over te steken, wanneer kan die deelnemer dat zelf? Hoe zal hij reageren indien de 'klant' dat op een klungelige manier doet?



Ik steek - onge oefend - een snelstromende rivier over in de Himalaya

In welke mate versterkt een leider door zijn reactie het zelfvertrouwen, of laat hij integendeel de ander voelen dat het toch maar klungelig is wat die doet en dus niet goed? Welk effect heeft dit op toekomstig gedrag van zijn medewerker of klant?

Het bewust worden van de constante niet te vermijden interafhankelijkheid stemt een leerrijk mens tot vreugde! Het betekent dat je voortdurend kunt leren en jezelf verrijken.

Welk effect heeft jouw waarnemen en het beoordelen van het gedrag van een deelnemer als ‘klungelig’ op jou als Gids of als Pad-vinder? Wat kan jij als leidinggevende leren uit de klungelige aanpak van een medewerker of een klant? Om deze vragen te kunnen stellen en beantwoorden, moet je met aandacht kijken zonder vooroordelen; afstand nemen van jezelf als ‘deskundig leidinggevende’; jezelf zien als speler binnen een interafhankelijk relatie-systeem en op meta-niveau gaan staan. Het zijn vaardigheden die je kan leren, om ze dan met aandacht in te zetten en meer gewenste resultaten te halen.

Maar zij vragen een Gids, ze willen volgen!

Het is een algemene vaststelling: de meeste mensen vragen in alle situaties naar een Gids. Ze verlangen een leraar die zegt wat ze moeten leren en hoe ze moeten antwoorden op het examen. Ze verlangen een arts die de juiste diagnose stelt en hen de gepaste remedie geeft, liefst een geneesmiddel dat ze enkel moeten slikken of inwrijven. Ze verlangen een boek - bv. over leiding geven, management, zelfontplooiing of geluk - waarin duidelijke richtlijnen staan én een stappenplan hoe ze het beter kunnen aanpakken. Ze verlangen een krant met een zeer uitgesproken mening zodat ze die kunnen volgen en bevestigd worden in wat ze al dachten. Ze verlangen de toekomst te kennen en lezen stiekem de astrologische commentaar in de krant. "Je weet maar nooit dat het werkt." Ze verlangen een politicus/politica die duidelijke standpunten inneemt en de tegenstander met rake woorden opzij kan zetten (de Grote Gids). Ze verlangen een leidinggevende die duidelijke instructies geeft zodat ze die enkel hoeven te volgen om te voldoen aan de eisen van de job. Zelfs de relatie met een levensgezel wordt door velen op deze manier beleefd. Ze willen dat de ander volgt of ze willen dat die de leiding neemt en dat zij kunnen volgen, soms steeds in hetzelfde patroon, soms afwisselend.

De meeste mensen zien de wereld bevolkt met experts (Gidsen) en 'niet-experts' (volgers). Wat ze verwachten van diegene die ze als een expert beschouwen, is een eenvoudige analyse, een scherpe diagnose, een helder relaas, een overzichtelijk verslag, een duidelijke verklaring, een mening die er staat, duidelijke instructies, een houvast. En, een expert hoeft zich daar niet voor te verantwoorden, zijn titel of diploma volstaat! Wat ze niet verwachten is dat de expert hen open vragen stelt.

Dit volgers-gedrag is heel gewoon en normaal want we werden allemaal op deze manier opgevoed en opgeleid. Er zijn wel tijden geweest in ons leven dat we ons anders gedroegen, iets meer opstandig; bv. in je eerste nee-periode zo rond twee jaar, later toen je

puberde en misschien nog een keer wat later nadat je een jaartje in het buitenland vertoefde. Toen ging je een beetje (of meer) van ‘het rechte pad’ af of trok je er soms alleen op uit, zonder ‘wegenkaart’. Maar dat was van voorbijgaande aard en het werd in heel veel gevallen door de omgeving min of meer deskundig in bedwang gehouden. Experts kunnen dat gedrag verklaren en in een hokje plaatsen, dus hiermee is de zaak gesloten. Nu je volwassen bent, wordt er van je verwacht dat je ‘normaal’ doet en je aan de regels houdt. In het beste geval word je zelf een expert.

Ga ik gewoon in op het verzoek van volgers om hun Gids te zijn? Moet ik voldoen aan de vraag van de medewerker of de klant om instructies te geven en als expert (als Gids) op te treden?

Kan ik anders kiezen zonder de relatie te verstoren?

Hoe kan ik de mensen en de situaties beoordelen zodat ik kan kiezen of ik als Gids dan wel als Pad-vinder zal optreden?

Hoe zeg ik ‘nee’ tegen de vraag om een Gids te zijn en bied ik toch de gepaste diensten aan?

Wat verlies ik wanneer ik niet doe wat de medewerker of de klant vraagt?

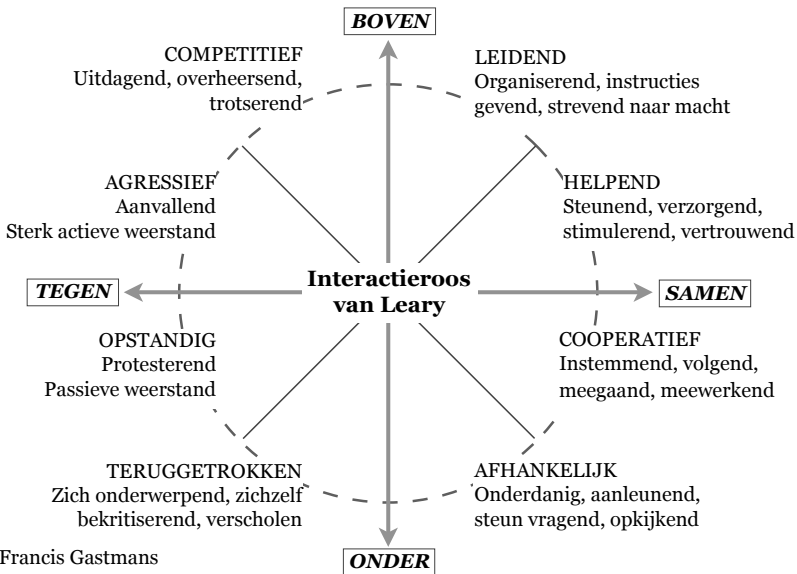
Waarop steunt mijn autoriteit, mijn gezag?

Leiden is bewegen binnen het relatie-speelveld

Wat er tussen mensen gebeurt, kunnen we zien als een voortdurend 'spel' om de 'gewenste plaats' in te nemen, om de 'juiste verhouding' tot de ander te vinden en om dat uit te drukken. Het is een spel om elkaar te beïnvloeden en wel zo dat je krijgt wat je graag wenst of vermijdt wat je niet wilt.

We noemen dit 'spel' de interactie tussen mensen.

Er bestaat een oud kompas, de Interactierooos van Leary⁶⁸, dat een beeld geeft van het relationele aspect van onze communicatie. Het is nog steeds het handigste instrument om zicht te hebben op de dynamiek van de interacties tussen mensen.⁶⁹



© Francis Gastmans

⁶⁸ De Interactierooos werd door Leary ontwikkeld in 1950. 'Rooos' slaat op wind-roos en dus op het kompas en niet op een bloem (een fout beeld wat je nog steeds vindt op Nederlandse websites van trainers en consultants die eigenlijk niet weten waar het hier over gaat).

⁶⁹ Lees meer in: *Hoe beweeg je binnen het relatie- en interactieveld?*

Het kompas schetst een speelveld aan relatie-mogelijkheden.

Het is opgebouwd met twee assen:

- 1) macht (of *krachtige invloed*) = meer of minder dominant versus meer of minder onderdanig (Boven - Onder)
- 2) betrokken zijn = meer of minder samenwerkend versus meer of minder tegenwerkend (Tegen - Samen)

Gemakkelijkheidshalve werden er acht grote richtingen getekend. Het gaat in wezen om een zeer groot aantal mogelijkheden: 360 graden = 360 mogelijke richtingen. Je kunt daarenboven in iedere richting dichterbij het midden staan (minder uitgesproken gedrag) of verder af in een zeer uitgesproken houding (de buitenste cirkel). Je kunt zelfs een extreme positie innemen = teveel van dit gedrag (voorbij de buitenste cirkel).

Je bevindt je steeds op één van de vele plaatsen binnen dit relatie-speelveld. Hoe dichterbij het midden hoe zwakker de uitdrukking van de positie, hoe verder naar buiten hoe explicieter en uitdrukkelijker de positie vorm krijgt.

Waar je staat, hoe je daar staat en hoe je binnen het speelveld beweegt, dit alles wordt aangegeven door jouw communicatiestijl en je verbale én vooral je non-verbale taal.⁷⁰

⁷⁰ Lees meer over de kracht van niet-verbale talen in: *Talen en taalgebruik*

Zelfbeeld, perceptie, interpretatie, oordeel

Het samenspel wordt bepaald enerzijds door hoe jij je voelt op dit moment en hoe jij meent dat jij je plaatst tegenover de ander en waar jij denkt dat jij staat in het speelveld. Daarbij is er jouw waarneming van de ander en jouw interpretatie van haar houding en gedrag, jouw visie op hoe zij zich verhoudt tot jou en waar jij vindt dat zij staat in het speelveld.

Anderzijds is er de perceptie van de ander, hoe die zichzelf ziet, waar die zichzelf ziet in het samenspel en hoe die meent dat jij je tot haar verhoudt, haar interpretatie van jouw houding en gedrag, waar zij meent dat jij je plaatst in het samenspel, enz.

*Hoe jij in interactie gaat met de ander wordt beïnvloed door
je zelfbeeld (“Zo ben ik.”),
jouw beeld en perceptie van de ander (“Zo is zij.”),
je overtuigingen,
wat je waarneemt aan houding en gedrag,
je interpretatie van de waarnemingen en
je (waarde)oordelen.
Allemaal subjectieve elementen dus.*

Het spreekt voor zich dat jouw beeld van de ander, je waarneming en je interpretatie van de houding en het gedrag van de ander niet steeds overeenkomt met hoe die persoon zichzelf ziet. Je kunt er zelfs van uitgaan dat het zelden of nooit samenvalt. Jouw beeld van de ander en het beeld dat die heeft van zichzelf vallen niet samen. Het beeld dat de ander heeft over jou en jouw zelfbeeld vallen evenmin samen. Indien er geen correctie gebeurt via open vragen, een gesprek of een dialoog, vormt dit de voedingsbodem voor veel misverstanden.

De dynamiek van het spel

- ➡ Je staat sowieso altijd ergens binnen het relatie-speelveld, je communiceert voortdurend (verbaal of non-verbaal) en je doet dat vanuit een plek in het kompas, je neemt steeds een bepaalde plaats in in het speelveld.
- ➡ Jouw houding en gedrag wordt op een bepaalde manier waargenomen en geïnterpreteerd door de ander en heeft effect op de plaats die zij inneemt in het speelveld.
- ➡ Haar houding en gedrag heeft onmiddellijk effect op jou en doet je kiezen of jij op je plaats blijft staan dan wel of jij je zult verplaatsen; dit spel houdt nooit op, *voortdurend zijn jij en de ander(en) in beweging.*
- ➡ Je staat dus niet steeds op dezelfde plaats, soms sta jij boven en staat de ander onder, soms is het omgekeerd, afhankelijk van de situatie en van het gedrag van de ander.
- ➡ Je positie binnen het speelveld wordt erg beïnvloed door de *context*, bv. met dezelfde persoon zal je een ander ‘spel’ spelen in een andere context, op een ander tijdstip, met ander gezelschap, enz.
- ➡ Wanneer je meent op dezelfde plaats te blijven staan, ogenschijnlijk stilstaat, beweeg je innerlijk; je moet je relationele positie immers telkens ‘bevestigen’, heropbouwen (vergelijk het met je computerscherm dat om de paar seconden heropbouwt zonder dat jij dat kunt waarnemen); hetzelfde geldt voor de positie die de ander inneemt.
- ➡ Je kunt onmogelijk met z’n twee op identiek dezelfde plaats staan, dus wanneer jij op de plaats wilt staan waar de ander staat, ga je iets doen om de ander te verplaatsen of te verdrijven, je gaat de ‘confrontatie’ aan opdat de posities zouden veranderen en worden zoals jij graag hebt.
(bv. zij heeft zich volgens jou op een leidende plek gezet en jij wilt niet volgen en zelf de leiding nemen; zal je haar verjagen of weg lokken of verleiden of ... ?)

- ➡ Eenzelfde spanning vindt plaats wanneer de ander zich tegenover jou plaatst op een manier die jou niet aangenaam is, jij wilt ander gedrag ontvangen, jij wilt dat zij zich anders verhoudt tot jou (bv. zij gedraagt zich onderdanig, erg volgend en jij wilt initiatiefkraft zien en meewerkend gedrag); hoe denk je haar zo ver te krijgen?
- ➡ Nooit bevindt iemand zich in *alle* situaties op dezelfde plaats in het speelveld (wanneer dat toch het geval is, vertoont die persoon psychisch erg ongezond, star gedrag); dit betekent dat iedereen van plaats kán en zál veranderen.

Patronen in het spel

Er zijn twee vaak voorkomende patronen:

Complementair patroon: ‘boven’ en ‘onder’ vullen elkaar aan = het gedrag van de ander vult dat van jou aan en omgekeerd. Bv. Jij leidt en de ander volgt, hoe meer jij ‘vanuit de hoogte’ leidt hoe onderdaniger de ander volgt. Bv. wanneer jij als leider steunend en uitnodigend gedrag toont, kan de ander zich makkelijker instemmend en meewerkend opstellen.

Je kunt in dit type relatiepatroon blijven steken en dan versterken jullie elkaars gedrag. Dit kan aangenaam aanvoelen, de negatieve kant is echter dat de *ongelijkwaardigheid* daardoor telkens wordt bevestigd, versterkt en verder groeit! Verkies jij dit?

Symmetrisch patroon: beiden bevinden zich aan de ‘samen’ kant of beiden staan aan de ‘tegen’ kant = tegen-gedrag levert ander tegen-gedrag op (meer of minder boven of onder), samen-gedrag levert samen-gedrag op (meer of minder boven of onder).

Een voorbeeld van een spel: de strijd om de leiding

Zij: “Jij mag me dit aangeven.” = zij geeft toelating (hij móg van haar iets doen) en neemt daarmee een licht dominante positie in, zij vraagt het niet (bv. “Wil je me dit aangeven a.u.b.?”), gewoon vragen ervaart zij als een onderdanige positie en die wil ze vermijden (zij ervaart het als onderdanig; een vraag stellen betekent evenwel niet onderdanig zijn!).

Hij: “Jij móg mij zeggen wat ik voor jou kan doen.”, zegt hij met een kwinkslag = hij geeft toelating voor haar leidend gedrag, hij gaat daardoor een trapje hoger staan tegenover haar (hij geeft haar de toelating om hem toelating te geven), relationeel gaat hij boven haar staan, hij is leidend, de toon waarop hij het zegt geeft aan of hij naar ‘competitief’ gaat (aan de tegen-kant) of ‘helpend’ blijft (aan de samen-kant).

Zij: “Lief dat jij zegt wat ik móg zeggen maar wil je dit nu eindelijk aangeven!”, zegt ze kort = zij tracht weer boven hem te staan, meer leidend te zijn en overschrijdt daarbij de grens van

‘samen’ naar ‘tegen’, ze zet zich in de trotserende houding klaar voor de confrontatie.

Zal hij nu mee de competitieve kant opgaan (en dus symmetrisch reageren) of toch aan de samen-kant blijven en haar terug naar ‘samen’ trachten te krijgen, bv. met een grapje? Tot waar kan hij dalen (richting coöperatief) zonder gezichtsverlies? Hij denkt: “Hoeveel verlies ik indien ik haar op dit ogenblik even de leiding laat nemen? Wat is een goede zet zodat we verbonden blijven? Wat zijn mijn behoeften en hoe maak ik die kenbaar, zó dat ze luistert?”

Hij: “Vera, zullen we dit spel stoppen? Kijk ik zal je dit nu geven. Graag krijg ik de volgende keer gewoon een vraag, een echte vraag.” Hij zegt het op een vriendelijke, uitnodigende toon en kiest voor coöperatief gedrag, wel met een leidend kleurtje.

Zonder oordeel, bewust bewegen

Hoed je voor hokjes-denken en stereotypering! Niet iedere leidinggevende staat bovenaan, niet iedere medewerker hoort onderaan te staan.

Er is niet één bepaalde plek of positie die de beste is. In het interactiespel hangen er geen oordelen vast aan posities of stappen. Er is op zich geen goede of slechte positie, geen goede of slechte zet. Iedere positie kan op een bepaald moment - in een bepaalde situatie, binnen een bepaalde context, met bepaalde betrokkenen - dé juiste stap zijn. Ja zelfs de agressieve positie kan gewenst zijn, bv. sterke verontwaardiging met revolve tegenover manifest onrecht.

De grote voorvechter van 'geweldloos verzet' - M. Gandhi - gedroeg zich op verschillende momenten erg agressief en manipulatief. Zijn vasten was een 'venijnig wapen' dat hij hoofdzakelijk inzette tegen ... zijn vrienden (!)⁷¹ om hen onder druk te zetten. Zij konden dan niet meer 'neen' zeggen. Op moslims had zijn vasten geen enkel effect. Voor hen mocht hij sterven van de honger. Dat wist hij. Op de Engelsen had het wél effect omwille van internationale druk want zelf hadden ze hem gewoon teruggestuurd en laten verkommeren.

Wat telt is de vraag:

Wat werkt en wat werkt niet?

Wat bereik je met deze stap en ben je daar tevreden mee?

Indien niet, doe iets anders!

Niet de positie op zich maar de beweging in het speelveld die je teweegbrengt, is erg belangrijk.

De dynamiek bestaat er net in om niet star op een bepaalde plaats te blijven staan, om niet steeds - erg voorspelbaar - op dezelfde manier te communiceren, om het even hoe de ander zich gedraagt.

⁷¹ Dat kan je lezen in het dagboek van Jawaharlal Nehru, vriend van Gandhi. Na de onafhankelijkheid van India werd Nehru de eerste premier.

Gewoontepatronen zijn voor bepaalde taken en handelingen uitstekend. Het wordt echter onaangenaam voor de ander(en) indien jouw communicatiestijl opgebouwd is uit niets anders dan gewoontepatronen.

Voor een vlotte communicatie en het flexibel leiden of begeleiden, dien je te leren hoe het interactiespel vlot te spelen. Dat betekent dat je vlot beweegt tussen de verschillende mogelijkheden; dat je flexibel bent en niet krampachtig een bepaalde stijl aanhoudt; dat je bewust bent dat je beïnvloedt en beïnvloed wordt en dat dit onvermijdelijk is; dat je strategische keuzes maakt (“Hoe krijg ik haar daar?” of “Hoe geraak ik op die positie?”); dat je af en toe experimenteert of alleszins een nieuwe stap probeert; dat je leert uit je ervaringen en dat je vaste gedragspatronen vermijdt (“Wanneer zij naar A gaat, beweeg ik steeds naar B”).

Wantrouw een Gids (en Gidsboeken) die je vertelt hoe je móét bewegen (“Doe altijd zo, dan haal je het beste resultaat.”).

In welke hoeken van het relatie-speelveld kom ik vaak?

Op welke plaatsen voel ik me ‘thuis’?

In welke hoeken van het speelveld komt ik zelden of nooit?

Waar ben ik nog nooit geweest? Wat voel ik wanneer ik me voorstel dat ik op een keer wél daar zou staan?

Hoe beweeg ik vaak binnen het speelveld? Wat doet me zo bewegen?

Hoe krijgt iemand mij in die - voor mij - ‘onaangename’ hoek?

(Bv. Wat triggert mij dat ik me in die situatie of met die persoon telkens kwaad maak?)

Wie loopt er achter jou, naast je of voor je?

De vraag is: Hoe wil jij dat jouw medewerkers of je klanten zich tot jou verhouden? Mensen lopen - letterlijk en figuurlijk - *achter* jou, *naast* je of *voor* jou. Welk gedrag verkies jij? In welke situatie? Voor hoe lang?

Mensen die achter jou lopen voelen zich volgers. Ze hebben de overtuiging dat ze instructies hebben gekregen - al dan niet terecht, al of niet duidelijk. Zij zijn bereid die uit te voeren. Het zijn trouwe volgers en prefereren uitvoerders-gedrag. Zij houden er niet van om zelf te moeten uitzoeken wat er wel of niet van hen wordt gevraagd of welke weg ze moeten nemen. Zij willen de zaken liefst zo eenvoudig en helder mogelijk voorgesteld krijgen. Ze zijn bang om fouten te maken want hun ervaring leert dat ze dan worden gestraft. Ze zijn meegaand, passief loyaal, tot ze niet krijgen wat voor hen aangenaam is, dan verandert hun gedrag in passief verzet (bv. ziekteverzuim, afspraken vergeten, depressief gedrag, staking, e.d.)

Ze mogen kritisch zijn (van zichzelf en van hun leidinggevende of begeleider) maar de opdracht moet wel worden afgewerkt, het werk moet worden gedaan. Tenslotte, “De baas zegt waar hij naartoe wil. Ik volg.”

Hun eigen belang plaatsen ze ondergeschikt aan het belang van de organisatie, ogenschijnlijk, want het eigen belang blijft sluimerend aanwezig en wordt zichtbaar bij passief verzet.

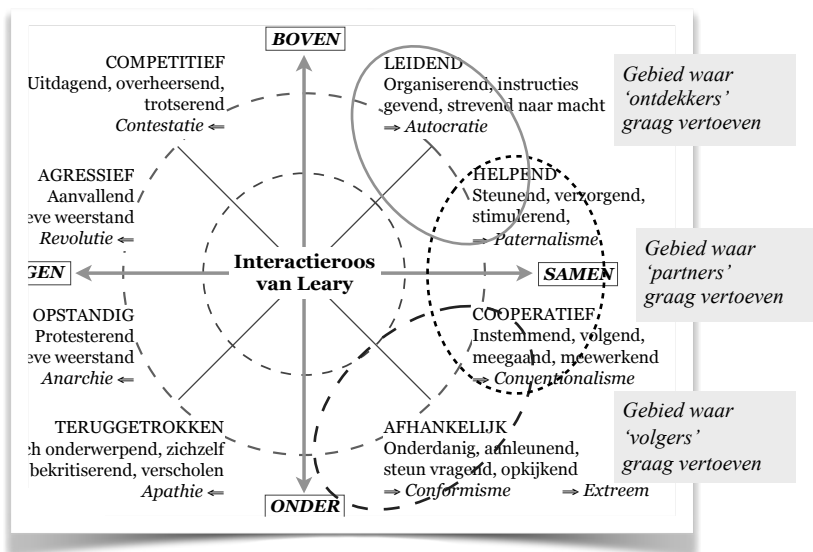
Er zijn veel situaties te bedenken waar dit voor jou als leidinggevende de gewenste houding is van je medewerkers of je klanten. In veel organisaties, bedrijven en hulpverleningssituaties is dit echter het *enige* systeem. “Tenslotte, zij (de klanten) hebben geen zicht op de zaken, zij hebben een leider nodig, anders lopen ze verloren.”

Mensen die naast je lopen, gedragen zich als partners, als ‘medewerkers’ (letterlijk). Ze hebben de boodschap gekregen, menen ze, dat jij wilt dat ze samen met jou zoeken naar oplossingen. Ze voelen dat jij ze beschouwt als gelijkwaardig zelfs al hebben jullie een verschillende functie en is er sprake van verschillende hiërarchische

posities. Zij verlangen zodoende voldoende informatie zodat ze mee kunnen denken. Ze houden van transparantie. Hun eigen belang en dat van de organisatie zijn hetzelfde, menen ze. Ze zien het onderscheid tussen de verschillende belangen te weinig en doen zichzelf daardoor soms tekort. Ze zijn erg loyaal, en verwachten dat ze daarin erkend en gewaardeerd worden. Indien ze niet krijgen waar zij vinden dat ze recht op hebben, kunnen ze zich verraden voelen en gaan ze in een protesterende modus of in actief verzet.

Mensen die voor je lopen, hebben de instelling van ontdekkers en vinders. Zij voelen zich geïnspireerd om zelf op zoek te gaan, om niet te treuzelen en reeds voorop te lopen, om eigen wegen te zoeken, om zaken uit te proberen, om te experimenteren. Zij wachten niet tot jij als leidinggevende iets beveelt. Ze nemen initiatief want dat boeit hen, dat drijft hen. Ze experimenteren, stellen veel vragen (soms onmogelijke) en vinden onverwachte oplossingen. Hun eigen belang past goed binnen het belang van de organisatie, dat zijn echter wel twee verschillende zaken voor hen. Ze vertrouwen er op dat wanneer het fout loopt ze niet zullen worden gestraft. Een leidinggevende is voor hen veeleer een figuur die hen de juiste ondersteuning biedt, die prikkelende vragen stelt, die de juiste mensen samenbrengt, of die mee op zoek gaat naar de nodige middelen (mensen, fondsen, netwerken).

Indien ze onvoldoende ruimte krijgen of het gevoel hebben te worden tegengewerkt, stappen ze op. Ze weten dat ze een andere plek kunnen vinden waar ze wel aan hun trekken kunnen komen, ze hebben immers iets te bieden dat waardevol is: hun talenten.



Wanneer wil ik dat mijn medewerkers of klanten *achter* mij blijven, volgbaar, uitvoerend wat ik van hen vraag?

Wanneer wil ik hen *naast* mij? Hoe wil ik dat ze zich dan gedragen?

Wanneer heb ik graag dat mijn medewerkers of klanten *voorop* lopen?

Hoe voelt het aan om op dat moment hen te volgen?

Hoe communiceer ik duidelijk genoeg dat wat ik van mijn mede-werkers verlang?

Wat is voor mij een aantrekkelijk toekomstbeeld van de relatie leiding-gevende — leiding-ontvangende?

Hoe reageren vandaag twintigers en begin-dertigers op mijn aanpak?

Hoe reageer ik op hun gedrag?

Hoe stel jij je op als leidinggevende?

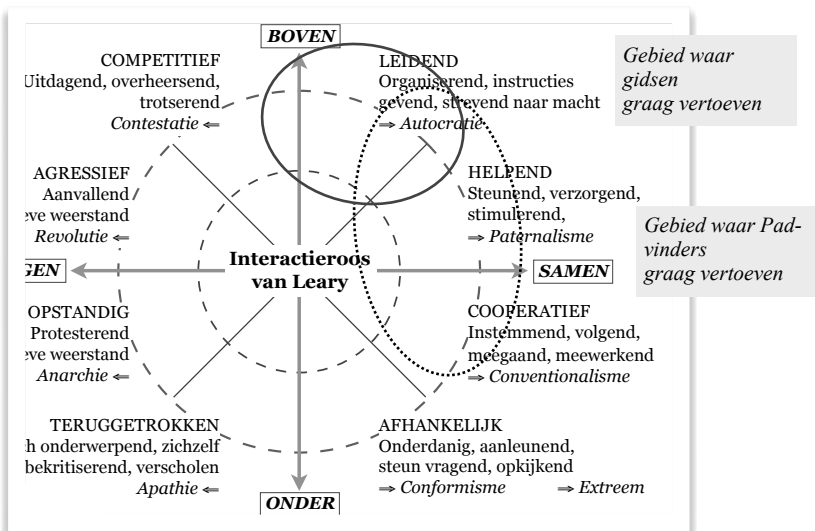
De volgende vraag is bijgevolg: Hoe verhoud jij je tot je medewerkers of je klanten? Welke houding neem jij aan tegenover hen? Ben jij voor hen een Gids of een Pad-vinder leider? In welke situatie? Tegenover wie?

Welk gedrag roep jij op door jouw communicatie? Wens je dat gedrag?

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat de houding en het gedrag van een Gids verschilt van die van een Pad-vinder leider en dat er bijgevolg op een verschillende manier op hen wordt gereageerd. De spelregels zijn eenvoudig (zie 'De dynamiek van het relatie-spel'), het komt er op aan om daar rekening mee te houden. Daaruit kan je zelf de relatie leggen tussen bv. leidend gedrag en afhankelijk/onderdanig gedrag; tussen helpend gedrag en coöperatief gedrag; enz. Een mening die makkelijk wordt geopperd: hoe hoger ik me opstel als leidende (strenger, meer gebiedend, helemaal niet empathisch) hoe groter de kans dat de ander zich in de afhankelijkheid nestelt of dat hij naar de tegen-kant schiet. Het blijkt vaak zo te verlopen, echter niet steeds. Je dient voortdurend het effect van je gedrag waar te nemen.

In plaats van op een Gids-achtige manier jou te zeggen wat je moet doen of enkele trucs en voorbeelden te beschrijven - iets wat in de dagelijkse interactie zelden perfect werkt - nodig ik je uit om je eigen gedrag waar te nemen en te zien welk effect je krijgt. Je zult spoedig vaststellen dat hetzelfde gedrag van jouw kant anders uitwerkt bij diverse medewerkers of zelfs bij dezelfde medewerker op verschillende ogenblikken.

Dus: neem beter waar, noteer je ervaringen, hanteer een flexibele communicatiestijl, leer *verbindend* te communiceren, verander af en toe je aanpak, draag een positieve constructieve overtuiging uit én deel je ervaringen en je lessen met een leermaatje of een sparring-partner.



Vanuit welke positie geef ik meestal leiding? Hoe voelt dit aan?

Wat ervaar ik als mijn 'winst' op die positie?

Wat doe ik met medewerkers of klanten die niet (willen) lopen waar ik ze graag heb?

Welke leidinggevende heeft een stijl die werkt en die ik bewonder?

Wat zijn mijn meest stimulerende overtuigingen?

Waar liggen mijn limieten, mijn grenzen?

Welke positie in het relatiespel is echt onmogelijk voor mij?

Je overtuigingen bepalen je interactiepatroon

Je weet het wel, en toch even herhalen: je mening dat jij iets kunt of net niet kunt, je mening dat de ander iets kan of niet kan, je mening dat iets mogelijk is of onmogelijk ... zulke meningen zijn onbewuste overtuigingen die zeer sterk doorwerken in alles wat je doet of nalaat te doen.

Overtuigingen hebben niets te maken met 'harde feiten' en 'onweerlegbare ervaringen'. Het zijn verhalen die je jezelf vertelt.

Niet zelden herhaal je dat verhaal om een situatie in stand te houden die jou meer 'winst' oplevert dan de 'pijn' die jij denkt dat je zou voelen bij een (mogelijke) verandering van je gedrag en je aanpak.

Er zijn overtuigingen die productief zijn en er zijn er die je veeleer blokkeren en belemmeren om ten volle jouw potentieel te ontwikkelen, dat is spijtig voor jou. Daarmee belemmer je tevens de ontwikkeling van het potentieel in je medewerkers en je klanten, dat is wel erg spijtig voor hen. Als leidinggevende of begeleider is het bijgevolg je opdracht om een helder zicht te krijgen op je overtuigingen en hun effect.

Enkele overtuigingen over relaties die niet productief zijn:

- Je moet als leidinggevende steeds relationeel boven de medewerker blijven staan (in de interactie roos), je moet ook de nodige afstand bewaren.
- 'Leiding geven' betekent instructies en aanwijzingen geven.
- Wanneer je je medewerkers niet controleert, werken ze minder.
- Je moet als leidinggevende zorgen voor een heldere visie en die moet jij formuleren en opleggen.
- Je moet op alle vragen een antwoord kunnen bieden en voor alle problemen een oplossing.
- Autoriteit krijg je door steeds in de bovenste regionen van het spel te blijven, dat betekent dat je je af en toe flink 'competitief' moet opstellen (= Boven-Tegen). Het moet steeds duidelijk zijn wie de baas is.

- Je geeft best niet in het openbaar toe dat je een fout hebt gemaakt, want dan zakt je autoriteit.

Enkele overtuigingen die wel een productief resultaat opleveren:

- ✓ Het is belangrijk om zeer regelmatig je medewerkers te bedanken en te waarderen, dit kan zowel vanuit een ‘leidende’ als vanuit een ‘helpende’ positie, het belangrijkste daarbij is dat je authentiek bent.
- ✓ De strijd aangaan met een medewerker of een klant (opereren aan de tegen-zijde van het speelveld, passief of actief) creëert voor jullie beiden negatieve energie en je verliest beiden; het is beter om te onderzoeken hoe je de ander terug aan de samen-zijde krijgt of houdt.
- ✓ Je hoeft niet de ‘baas’ te zijn (of als zodanig gepercipieerd te worden) om invloed te hebben op de ontwikkeling van mensen, een groep, een bedrijf of een organisatie; het komt er op aan om het interactie-spel correct te spelen (de meest invloedrijke speler van een voetbalelftal is niet steeds de kapitein van de ploeg).
- ✓ Je hoeft alles niet tot in de puntjes te weten om toch een goede beslissing te kunnen nemen; vertrekken vanuit niet-weten (en je coöperatief opstellen) levert soms een beter resultaat op.
- ✓ Uit iedere ervaring kan je als leidinggevende leren, open vragen stellen vanuit een duidelijke niet-weten houding is daarbij belangrijk; iedere tegenslag houdt een leerpunt in en biedt je de mogelijkheid een stap vooruit te zetten (een tegenslag kan je zien als een ‘sparring-partner’).
- ✓ Vertrouwen is iets dat je krijgt nadat je het hebt gegeven (vertrouwen geef je vlot vanuit de ‘helpende’ of ‘coöperatieve’ positie), hoe meer ruimte je geeft hoe meer ruimte je krijgt.
- ✓ Gezonde humor werkt ontwapenend en relativerend, gepaste humor ondersteunt je autoriteit.

Het Vragenkompas

*De tempelbel roept,
ook een watervogel roept,
de nacht wordt donker.*

Een kompas i.p.v. een stappenplan

Een stappenplan, een receptenboek of een wegenkaart is het instrument bij uitstek van een *Gids*. Met een stappenplan biedt je de klant een uitgestippeld parcours. Je zet stappen in een wel bepaalde volgorde. Het maakt geen verschil of die stappen op een rechte lijn worden getekend of op een cirkel of op een spiraal of een U-vorm of onder elkaar worden geschreven. Het gaat steeds om een lijnige aanpak⁷² = er is een beginpunt en een eindpunt, je volgt een aangegeven pad, vaak geeft een pijl aan in welke richting je moet lopen. De voordelen van een stappenplan of een receptenboek zijn duidelijk: je weet op voorhand welke weg je gaat afleggen, hoeveel stappen je dient te zetten; je kunt de risico's overzien; je kunt er een tijdsduur aan koppelen zodat je daar rekening mee kunt houden in je planning én je weet (vermoedt of hoopt) waar je gaat eindigen.

Een kompas is bij uitstek het instrument van een *Pad-vinder*. Een kompas zegt je klant niet welke richting ze uit moet maar laat haar kijken naar de verschillende richtingen waarin ze kan lopen, zoeken en vinden. Er wordt haar niet gezegd wat ze moet doen. Ze leert de volgende stap te kiezen op basis van de inzichten uit de vragen die je haar stelt, uit haar vorige stappen, wat ze 'op het terrein' kan waarnemen en wat de verschillende richtingen haar te bieden hebben. Het initiatief en de verantwoordelijkheid om keuzes te maken en een stap te zetten, liggen volledig bij haar. Zij kiest de weg. Je biedt haar als pad-vindend begeleider geen garantie, geen zekerheid.

*"De weg die jij kiest is steeds de juiste, want het is jouw weg."*⁷³

Klinkt dit gek of een beetje Zen? Het Vragenkompas is geïnspireerd door de inzichten van De Weg van het Midden, de Dao en de Zen, die de basis vormen van het lemniscatisch grondpatroon.⁷⁴

⁷² Lees meer over lijnig, systemisch en lemniscatisch in: *Drie grondpatronen om je leven te be-leven*

⁷³ Herlees de paragraaf *Wat betekent de 'juiste weg' vinden?* vooraan in het hoofdstuk Het terrein verkennen

⁷⁴ Hierover lees je in *Drie grondpatronen om je leven te be-leven*

Lopen op kompas betekent zowel voor de klant als voor jou als Padvinder: trager lopen, vaker halt houden, goed waar-nemen waar je staat, voortdurend kiezen welke richting je zult inslaan en welke niet, je werkvraag als middelpunt nemen, je doel of je globale richting in het oog houden, tussenstappen vastleggen, keuzes maken, beslissen en ... doen. Bij ieder belangrijk kruispunt zal je de klant aansporen haar werkvraag te iken. Is dit voor jou nog steeds de juiste werkvraag of dien je die bij te stellen of radicaal te wijzigen?

Wil je een deskundig professional worden in het stellen van de juiste vragen gebruik dan zoveel mogelijk het Vragenkompas. Van zodra je op een bekende rechte weg komt, is een wegenkaart nuttig. Bijvoorbeeld wanneer de klant een keuze heeft gemaakt, een beslissing heeft genomen en die gaat uitvoeren. Dan pas is een checklist handig.



Dit is een korte beschrijving van het Vragenkompas. Het is nuttig om de ganse tekst te lezen: *De kunst van het vragen & Vragen stellen als kunst*

Wat toont het Vragenkompas?

Onze hersenen werken niet lijnig, niet rechtlijnig of circulair (= cirkel-lijnig), niet mooi in opeenvolgende fasen, niet in vakjes, niet volgens een eenvoudig stappenplan. Ze werken veeleer interactief, dynamisch, ‘gericht chaotisch’. Onze neuronen vuren tegelijkertijd, samen én afwisselend in verschillende richtingen. Het is niet: “Gebruik eerst linker hersenhelft en dan rechter hersenhelft.”. We oordelen, besluiten en beslissen daarenboven niet enkel met onze hersenen, rationeel, we doen dat met ons hele lichaam. Dat betekent niet dat we irrationeel zijn. *Beslissen is steeds relationeel!*

Het Vragenkompas toont de verschillende dimensies van het innerlijk proces van wikken en wegen dat onbewust in ons speelt telkens we ergens tegenaan lopen. Het toont de acht dimensies die een rol spelen telkens we waarnemen, een situatie beoordelen, een keuze maken, een besluit nemen, beslissen en tot actie over gaan.



Hoe beweegt de naald van het Vragenkompas?

Telkens je ergens tegenaan loopt of met een vraag zit en een antwoord zoekt, stel dan jezelf vragen uit deze acht richtingen. Vragen sturen het innerlijk proces, meningen stoppen de beweging. Een gewoon kompas toont alle richtingen in een cirkel rondom jou. Het vertrekt van waar jij nu staat. Wanneer jij je verplaatst zal de naald van richting veranderen. De naald wijst altijd in één richting, het noorden (of Mekka). Je kunt er een richting mee kiezen, een pad voor je volgende stap, en je kunt het kompas (samen met een landkaart) gebruiken om je actuele positie te vinden. Een kompas geeft geen voorkeuren aan, het zegt jou niet dat je in een bepaalde richting moet bewegen.

Het Vragenkompas biedt je meer. Het helpt je om te achterhalen in welke richting je best verder kunt gaan. Het heeft geen naald die in een vaste richting wijst. De ‘naald’ wordt aangestuurd door jou, op de eerste plaats door je werkvraag: het brandpunt. Het is de vraag die jij in het midden legt, de vraag waar het nu écht om draait voor jou. Een dringende, dwingende werkvraag is essentieel om te weten waar je nu staat en waar het jou om te doen is. Daarmee kan je de verschillende richtingen van het kompas verkennen zodat je helder kunt besluiten (groeïende inzichten en conclusies) en beslissen (groeïende vooruitzichten en definitieve keuzes maken) in welke richting jij je volgende stap zet.⁷⁵ Een scherpe formulering van de werkvraag resulteert in vruchtbare antwoorden, een vage werkvraag daarentegen geeft geen of vage resultaten. Een vage of algemene werkvraag is vaak een schijn-probleem, een ‘probleem’ dat helpt om iets te verbergen.⁷⁶

De ‘naald’ beweegt door de antwoorden die de klant geeft op de vragen die jij stelt vanuit de verschillende richtingen. Vandaar de naam Vragenkompas. De juiste vragen focussen de brandende

⁷⁵ Lees meer in *Besluiten of beslissen?*

⁷⁶ Je leest hierover meer in *De Blauwe Rivier oversteken - Hoe ontwikkel ik een ‘probleem’ tot een duurzame ‘oplossing’?*

werkvraag in het midden en hoe die beweegt. Niet zelden zal de werkvraag wijzigen na de eerste vier-vijf antwoorden. Het is bijgevolg nodig om je klant er op te wijzen aandachtig het brandpunt van haar kompas te volgen.

Het Vragenkompas wijst niet naar dé oplossing of hét antwoord. Het helpt je bij het kiezen van de richting waarin ze met grotere zekerheid een oplossing of een antwoord kan vinden.

Het Vragenkompas is geen rondpunt op een wegenkaart, geen balans van tegenpolen. Het is geen stappenplan, geen wegwijzer, geen map met oplossingen, geen typologie, geen toekomstvoorspeller!

Hoe hanteer je het Kompas?

Eerst kies je een 'plek' waar je een breder zicht hebt op je situatie. Midden in een dramatische situatie lukt dat niet. Je kiest een moment uit waarop jij en je klant wat afstand kunnen nemen en jullie tijd en aandacht kunnen geven om helder te zien waar de klant tegenaan loopt, wat zij niet wilt, wat dat met ze doet en vooral wat zij wél wilt. Je helpt haar haar 'brandende vraag' zo scherp mogelijk te formuleren, de werkvraag die er op dit moment écht toe doet.

Vervolgens stel je onderzoeks-, belevings- of reflectievragen en confronterende, besluitvormende of actiegerichte vragen. Je kiest vanuit welke van de acht richtingen van het kompas je zo'n vraag stelt. Een vraag stellen betekent een uitnodiging bieden aan de klant om in die bepaalde richting te kijken en te bewegen. Je kunt ook een vraag stellen over de context of over de formulering van de werkvraag zelf.

Je volgt geen voorgeschreven weg, je start niet op een voorgeschreven beginpunt, je stopt niet bij een vooropgesteld eindpunt. Op ieder moment maak je de keuze welke je volgende vraag, je volgende bedenking, je volgende stap, je volgende actie zal zijn die je haar zal aanbieden. Een bepaalde volgorde vooropstellen om de acht richtingen te verkennen doet afbreuk aan de interactieve interafhankelijkheid van alle richtingen en aan de dynamiek en de kracht van het kompas.

Belangrijk is: aandacht hebben voor waar de klant loopt, voor wat ze doet en niet doet; open staan voor het onverwachte, de verwondering toelaten; actief niet-doen (wu-wei); niet enkel gaan voor inzicht maar tegelijk aanzetten om een keuze te maken en een (eerste) actie te ondernemen.

Stel de 'juiste' vragen = die vragen die 'werken', hier en nu, vragen die de ander echt een stapje verder brengen. Alle andere vragen laat je vallen.

Ben je klant en krijg je een vraag, geeft dan enkel energie aan die vragen die voelbaar jou vooruit helpen. Zo voorkom je dat je in

rondjes blijft draaien of blijft klagen; of dat je tijd verliest op een onvruchtbaar pad; of dat je werkt rond een schijnprobleem. Het antwoord dat je geeft wijst vaak de richting aan waaruit een volgende vraag kán komen, maar niet móet komen.

De ‘juiste’ vraag is die welke stilte als gevolg heeft, stilte omdat de vraagontvanger nadenkt, reflecteert. Zij kan niet zonder meer, zoals meestal het geval is, snel een antwoord geven. “Euh ... “ De ‘juiste’ vraag is die welke ooit een antwoord móet krijgen, dat hoeft niet onmiddellijk, ze mag er gerust haar tijd voor nemen. Het is een vraag die zij echter niet meer naast zich kan leggen. Het is een vraag die haar wakker houdt op een positieve manier (niet een die zorgt voor nachtmerries).

Weet je niet of je wel de ‘juiste’ vraag stelt? Stel ze dan niet en overleg eerst met jezelf en overloop in gedachte alle richtingen van het Vragenkompas.

Is het nuttig en nodig dat ik een vraag stel over de ‘feiten’? In de meeste gevallen leven de feiten voldoende in haar om een volgende stap te zetten. Helpt mijn vraag haar een stap verder of komt die uit mijn nieuwsgierigheid? In dit laatste geval, stel ze niet! (Richting → Feiten)

Stel ik een vraag over haar overtuigingen, haar aannames, haar waarden en normen? Dit kan haar helpen om feiten vanuit een dieper perspectief te zien en naar de zin van de situatie wijzen. (Richting → Visie)

Stel ik een vraag naar dat wat zij wil bereiken, naar haar doel of ideaal? Dit kan haar zicht geven op de richting dat zij uit wil of net niet. Stel ik misschien nu beter een niet-bevestigende vraag? (Richting → Doelen)

Vraag ik of zij al een idee heeft hoe zij het gaat aanpakken, rekening houdend met hoe zij in het verleden de zaken heeft aangepakt? Dit kan haar op het spoor brengen om de zaken actief oplossingsgericht te bekijken. (Richting → Middelen)

Stel ik een vraag naar wat zij uit de situatie leert, welke inzichten het haar op dit ogenblik oplevert? Hiermee kan zij zelf het ruimere plaatje tekenen. (Richting → Inzichten)

Of stel ik liever een vraag naar welke keuzes zij meent in handen te hebben en tot welke keuze zij geneigd is? Dit zou haar kunnen aanzetten de zaak constructief en actiegericht te bekijken. (Richting → Uitzichten)

Stel ik een vraag naar haar relatie met al wie bij de zaak is betrokken? Dit brengt de zaak tot het gebied waar zeer vaak het obstakel ligt omdat de meeste ‘problemen’ een relationele kwestie zijn en geen technische. (Richting → Wij)

Of stel ik een erg persoonlijke vraag, een vraag die haar naar zichzelf doet kijken? Tenslotte heeft zij een ‘probleem’, niet de anderen, niet ik. Elk ‘probleem’ is verbonden met de levensgeschiedenis van de betrokkene, elke werkvraag is biografisch. (Richting → Ik)

Misschien is het nuttig om een vraag te stellen over de context die invloed heeft op de situatie? Dit is vaak een richting die over het hoofd wordt gezien. De invloed kan zowel positief als negatief zijn, stimulerend of belemmerend. (Richting → Context)

Maar wacht even, is de werkvraag inmiddels niet wat opgeschoven? Misschien is het nuttig om even te kijken waar ze staat nu en of de ‘werkvraag’ nog steeds dezelfde is. (Richting → Werkvraag)

Verkenning van de werkvraag

Besef dat wie bij jou aanklopt met een hulpvraag binnenkomt met ‘*de vraag om binnen te komen*’ niet met ‘*de vraag waar het écht om gaat*’! Een deskundig begeleider herkent en erkent het onderscheid en tevens de zin van beide vragen. De klant heeft een reden om met *déze* vraag binnen te komen. Het is nodig haar daar voor te waarderen. Wellicht is het nodig om eerst te polsen naar de behoeften die onder haar instap-vraag schuilt. Dat is immers de hier-en-nu behoefte. Vervolgens help je haar om van daaruit te komen tot de vraag waar het écht om draait: de werkvraag = haar ‘probleem’ of ‘dringende kwestie’. De eerste werkvraag die zij dan noteert is een goed vertrekpunt maar vaak nog te vaag, te weinig concreet, te weinig specifiek. Hou rekening met de kwaliteiten waaraan een scherp geformuleerde werkvraag best dient te voldoen.⁷⁷ Start met een helder geformuleerde werkvraag!

Er zijn handige manieren om de werkvraag te verduidelijken.

Ik geef er je alvast twee:

- 1) een verkenning van de werkvraag (zie illustratie)
- 2) een woordenwolk maken rond het werkwoord in de vraag ⁷⁸

Op de illustratie staan voorbeeld-vragen, d.w.z. je past de woorden aan in functie van de klant, jezelf en de situatie. Als begeleider kies je een aantal van deze verkennende vragen, je móét ze niet allemaal stellen. Ga aandachtig tewerk. Bij ieder antwoord kies je welke vraag nu ‘juist’ zou zijn. De vragen in het midden stel je pas nadat je enkele vragenrondjes hebt afgelegd. Toch laat ik een verkenning nooit langer duren dan 15 minuten. Dat is voldoende. Het is immers slechts een ‘verkenning’ niet het ‘oplossen’ van haar werkvraag!

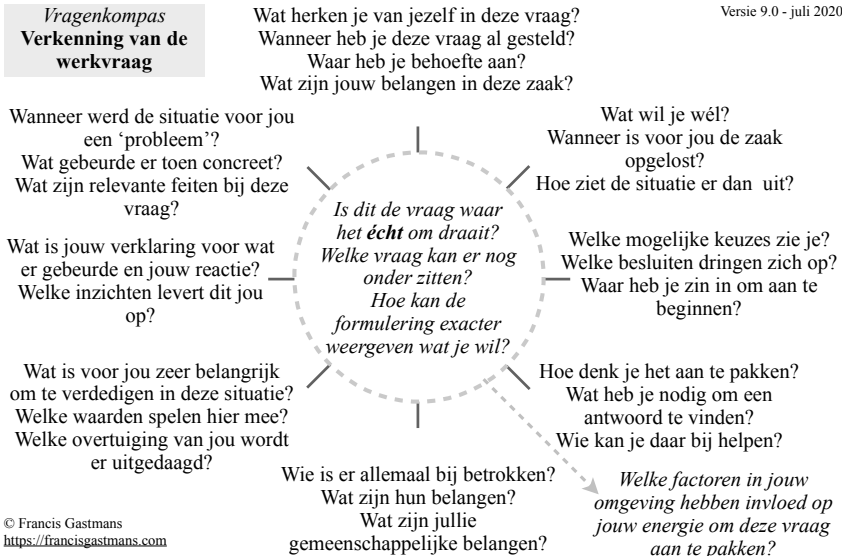
⁷⁷ Lees in *De kunst van het vragen & Vragen als kunst*, in het hoofdstuk ‘De ‘eigen kracht ‘van de ander versterken’.

⁷⁸ Lees meer in: *Wat is een woordenwolk?*

Je vindt ook een voorbeeld in het boek *De Blauwe Rivier oversteken*

Vragenkompas
Verkenning van de
werkvraag

Versie 9.0 - juli 2020



© Francis Gastmans
<https://franciscgastmans.com>

Je kunt kiezen uit verschillende methoden om deze verkenning uit te voeren: schrijvend aan tafel; of de klant in midden laten staan van een Vragenkompas dat op de grond ligt; of aan een flip-over werken; of je stelt als begeleider een voor een de vragen; of je biedt de klant een kaartje met het overzicht van de vragen en laat haar zelf kiezen welke vragen ze beantwoordt en in welke volgorde; of je werkt met Vragenkompas-kaartjes die 'blind' worden getrokken; of je laat de klant alleen in de ruimte om de verkenning af te werken; of je bent voortdurend in de buurt en je zit /staat naast haar; enz.

De resultaten na een verkenning zijn steeds erg leerzaam voor de betrokkene: "Nu weet ik zeker waar ik naartoe wil.", "Ik heb nu een gans andere werkvraag.", "Ik geef hier geen energie meer aan. Ik schrap mijn vraag.", "Ik moet de zaak nader bekijken alvorens verder te gaan.", "Ik heb mijn vraag scherper kunnen formuleren.", "Ik weet nu al in welke richting ik het antwoord kan zoeken.", "Ik heb er drie werkvragen bij gekregen. Nu moet ik kiezen."

Het Vragenkompas in je lichaam laten leven

Het Vragenkompas hanteren betekent hard werken: 360° waarnemen, aanvoelen, invoelen, meevoelen, inschatten, kiezen. Je voelt het letterlijk in je lijf. Je hebt het altijd bij je want je lichaam 'is' het Kompas! Het is een wijze van in het leven staan: waarnemend, reflecterend, (voorlopige) conclusies trekkend, beslissend, ... padvindend. Het is de basishouding van een wetenschapper. Op ieder moment kan je even stilstaan en de acht richtingen overlopen, telkens wanneer je twijfelt, bij ieder keuze die je moet maken, bij iedere beslissing die je moet nemen. Je 'leeft' het Vragenkompas op ieder moment, in iedere situatie. Je gebruikt het Vragenkompas daarom minstens zoveel om jezelf te helpen bij je eigen 'dringende vragen' of 'problemen' dan voor het helpen van anderen.

Het Vragenkompas gebruiken is geen techniek, iets dat je enkel inzet wanneer jou een hulpvraag wordt gesteld. Het is geen trukendoos, niet een van de instrumenten in je gereedschapskoffer, niet iets om stapsgewijs te gebruiken.

Daarom kan je het ook niet 'eventjes leren' via een cursus.

Een bundel met werkvragen + vragen om die aan te pakken!

Op 1 januari 2021 startte ik op mijn website een nieuwe rubriek: 'Acht vragen'. Om de twee weken behandelde ik één werkvraag en bood ik een Vragenkompas met vragen uit de acht richtingen. Ik had boeiende thema's gekregen van mijn lezers, waarvoor ik erg dankbaar ben. Wanneer je ze nu leest is het duidelijk dat een aantal vragen erg werden beïnvloed door de omstandigheden toen: de corona maatregelen.

Ik verdeelde de vragen van de lezers in thema's. Bovenaan het bericht formuleerde ik een werkvraag waarin iedereen zich kan herkennen maar wel zo dat het toch een 'levende werkvraag' bleef; daaronder zette ik de verschillende werkvragen van de lezers die hetzelfde thema behandelden.

Voor iedere werkvraag bood ik een Vragenkompas aan met vragen uit de acht richtingen zodat je je eigen oplos-weg kunt vinden. Het is een opstap om nog andere vragen te vinden, je eigen vragen. Het zijn bijgevolg voorbeeld-vragen. Ik geef dus niet de ultieme vragen en geen oplossingen of tips hoe jij het moet aanpakken.

De tekst 'Ter inspiratie' onder elk Vragenkompas, heeft als intentie de werkvraag te verduidelijken en je te inspireren.

Je vindt het bundel op mijn website onder KORTE TEKSTEN:

Acht vragen als opstap - Het bundel berichten uit 2021

Dank u

Wat mij dagelijks inspireert als Pad-vinder wordt gevoed door de teksten van twee filosofen: *Zhuang Zi* (China 4e eeuw BCE), de taoïst, en *Nāgārjuna* (India 2e eeuw CE), boeddhistisch filosoof, ‘vader’ van de Weg van het Midden. Ze zijn de belangrijkste bronnen van wat vandaag de Zen wordt genoemd.

Ze leren me dat filosofie niet enkel betekent ‘helder denken’ en een ‘heldere taal’ hanteren maar een manier is om in het leven te staan, concreet, betrokken bij alle mensen. Het gaat niet om het vergroten van mijn welzijn. Het gaat om wat ik op mijn manier bijdraag aan ons welzijn (en ‘ons’ slaat op alle mensen, niet enkel op de kleine kring rond mij).

Dit boek kon enkel tot stand komen dankzij de (levens)-lessen die ik heb ontvangen van de vele mensen - volwassenen, jongeren, kleuters en baby’s - die een eindje met mij mee hebben gelopen of die mijn pad langer of slechts korter hebben gekruist: mijn geliefden, mijn kinderen en kleinkinderen, de kinderen in een boeddhistische school in Manali (Himachal Pradesh, India), vrienden, kunstenaars of hun werken, een fysiotherapeute in Leh (Ladakh, India), mijn leermeesters, leraren, collega’s, klanten en de deelnemers aan mijn trainingen, participatieve acties en Inspiratiedagen. Het gaat om duizenden mensen. Namen noemen zou onrecht doen aan wie ik vergeet te noemen. Ik kreeg ook lessen aangeboden door dieren (paarden, honden, vossen, arenden, kraaien, kauwen) en door bomen en planten.

Van harte dank voor al die mooie geschenken!

*Die vlieg niet doodslaan!
hij wringt voor u zijn handjes,
hij wringt zijn voetjes.*