

Sfeerovergang

EEN BEGELEIDINGSKUNDIG KERNCONCEPT

Michiel **DE RONDE**

BEGELEIDING VAN COMPLEXE SOCIALE SYSTEMEN

We leven in tijden van overgang. Het woord transitie wordt veel gebruikt: transitie in de zorg, energietransitie, transitiedirecteur (Rotmans, 2014; De Haan, 2017). Meestal wordt hiermee de omvattendheid van de verandering aangeduid. Transities betreffen veranderingen die het geheel raken, waarbij geen enkel aspect onaangeroerd blijft, want het gehele systeem is in beweging. Het is interessant om de rol van de begeleidingskunde in deze tijden van verandering nader te onderzoeken. Vaak zijn de vragen die aan begeleidingskundigen gesteld worden instrumenteel van aard, zoals: 'Kun je de verandering begeleiden?', of: 'Kun je dat team helpen bij het eigen maken van hun nieuwe rol?' Ze gaan doorgaans uit van een concept van veranderen dat veeleer bij de oude dan bij de nieuwe situatie past. De

vraag zoals die gesteld wordt, stamt nog uit het oude paradigma en past niet meer helemaal. Daarbij is ook de rol van de begeleidingskundige zelf in beweging. Dat is immers het karakter van transities: alles verandert, inclusief de veranderaar (Vermaak, 2017).

Hoe kan de begeleidingskundige bijdragen aan veranderingen terwijl hij of zij daar zelf ook deel van uitmaakt (De Ronde, 2021)? In dit artikel zal ik uiteenzetten dat de begrippen sfeer en sfeerovergang gezien kunnen worden als kernconcepten bij de beantwoording van deze vraag. Ze raken het hart van het begeleidingskundig metier in tijden van transitie.

Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.

BOLLETJE WOL AAN DE DIRECTIETAFEL Als begeleidingskundige heb ik de opdracht aangenomen voor een verkennend onderzoek naar het lerend vermogen in een grote zorginstelling (vijfduizend medewerkers) en hoe dit in de diverse regio's gestalte krijgt. Ik ben nu in het tweewekelijkse directeurenoverleg (top 25, bestuurders en regiodirecteuren) uitgenodigd om een presentatie van mijn eerste indrukken te verzorgen. Op het prestigieuze hoofdkantoor ben ik al eerder geweest en ik ken ook de indrukwekkende zaal waar de vergadering plaatsvindt, met zijn glas-in-loodramen en de enorme glimmende massieffhouten ovale tafel, met daar omheen zware lederen stoelen waar je diep in wegzakt. De meeste aanwezigen heb ik eerder individueel wel ontmoet. Ik moet bekennen dat ik niet zonder spanning ben.

Mijn aandeel aan het overleg staat om 14.30 uur gepland. De groep heeft dan al anderhalf uur vergaderen achter de rug. Ik meld mij netjes op tijd, door op de deur te kloppen en die tot op een kier te openen. Een secretaresse staat op, komt naar mij toe, sluit de deur achter zich en vertelt dat de vergadering een beetje uitloopt. Ik zal geroepen worden zodra ze aan het betreffende agendapunt toe zijn. Ik toon begrip, voel mij enigszins klein worden en wacht, zonder te weten hoe lang het duren zal.

Zo'n twintig minuten later wordt ik binnengeroepen; de groep mannen en vrouwen kijkt mij zwijgend aan. De voorzitter wijst mij een plek, achteraan de grote tafel. Als ik mij installeer, leg ik een grote bol wol voor mij op tafel. Dat had ik mij voorgenomen: ik wil in het half uur dat ik heb in dit gezelschap minimaal een kort moment van spel opnemen. Ik zie dat het opgemerkt wordt, maar er is niemand die iets zegt. De voorzitter leidt het agendapunt in en nodigt mij uit

het woord te nemen. Mijn presentatie en het voorstel voor vervolg heb ik vooraf al opgestuurd. Ik loop naar het scherm aan de voorzijde van de zaal. De bol wol gaat mee, zichtbaar in mijn hand.

Het lukt mij om de aanwezigen te boeien. Ik vertel op een waarderende en gestructureerde manier over mijn waarnemingen, wat ik zie als kracht in de teams en waar naar mijn idee ontwikkelmogelijkheden zitten. Er worden vragen gesteld. De centrale aansturing van het onderzoek versus de vrijheid op regioniveau blijkt een thema. Voor mijn gevoel gaat het over meer dan alleen mijn voorstel. Na de uitwisseling kondigt de voorzitter aan dat we over kunnen gaan tot besluitvorming, waarop ik reageer dat ik daarna nog graag vijf minuten wil voor mijn bolletje wol; ik houd het omhoog. Er wordt wat gegrinnikt. Het voorstel wordt met enkele kanttekeningen aangenomen. Het project kan verder. Dan neem ik het woord en zeg dat het in het project gaat en zal gaan om het creëren van lerende netwerken en dat ik mijn kluwen wol heb meegenomen om zichtbaar te maken hoe 'wij' op directieniveau al een lerend netwerk zijn. Ik stel voor dat ik de draad zal vasthouden en de bol zal gooien naar een van de leden van wie ik echt iets geleerd heb in de achterliggende tijd. Vervolgens wordt die persoon uitgenodigd hetzelfde te doen: de draad vasthouden en de bol wol doorgooien naar een collega.

Ik start, wikkel de draad af en zeg iets persoonlijk tegen een van de deelnemers aan de overkant van de grote tafel. Ik meen het oprecht en ik geloof dat hij dat ook meekrijgt. Met enige moeite vangt hij de bol die ik met een grote boog toewerpt. Plotseling is er een andere onderlinge betrokkenheid. De geadresseerde houdt de bol vast en kijkt de tafel rond, de anderen kijken hem verwach-



tingsvol aan. Hij kiest een collega uit en vertelt hoe hij onder de indruk is van het werk van deze persoon. De vrouw om wie het gaat vangt de bol handig op. Ook zij neemt even de tijd en kiest iemand om de bol toe te werpen. Na vijf worpen is er al een aardig weefsel over die grote tafel gesponnen. Als iemand de bol naar de voorzitter werpt, kondig ik aan dat het tijd wordt om af te ronden.

De voorzitter neemt nog even de tijd om het woord tot mij te richten. Hij uit vanaf de andere kant van de tafel enkele oprecht gemeende complimenten; dit ontroert me. De bol wol die hij me toewerpt vanaf zijn verre plek blijft halverwege op de tafel liggen, doordat de draad niet ver genoeg afgewikkeld is. Het hele weefsel blijft daardoor op een organische manier achter op de grote tafel. Op het moment dat ik vertrek, is de sfeer in deze groep voor mijn gevoel wezenlijk veranderd. Twee weken later ben ik weer even op het kantoor. Ik krijg van de secretaresse met een glimlach mijn bolletje wol terug, netjes opgerold.

SFEER Het begrip sfeer definieer ik als de gevoelskwaliteit van het geheel der betrekkingen. Als we woorden willen geven aan de sfeer in een ruimte of gezelschap, dan moeten we een beroep doen op woorden die raken aan het registeren van de gevoelswereld. Een sfeer kan bedrukt zijn, of vrolijk, of serieus. Een sfeer kan vergiftigd zijn van jaloezie of vervuld van haat. Van een sfeer wordt gezegd dat die ergens hangt of heerst ('Er heerst een sfeer van argwaan', of: 'Er hangt een melancholieke sfeer'). Men kan zich in een sfeer begeven of proberen een bepaalde sfeer van zich af te schudden. Sfeer is iets wat ons omgeeft en wat bezit van ons kan nemen, dat wil zeggen: het kan ons gemoed bezetten of op z'n minst beïnvloeden.

In het voorgaande voorbeeld werd ik geïmponeerd door de aard van de zaal met de massieve tafel en het invallende licht. De zwijgende groep kwam op mij enigszins dreigend over. Mag ik hier binnentreden, mag ik wel bestaan? De gevoelskwaliteit ervoer ik veeleer als afwerend dan als uitnodigend, eerder als koud dan als warm, als iets waar ik mij tegen moest beschermen of wapenen. Ik voelde mij eerder een buitenstaander en binnendringer dan een deelnemer en deelgenoot.

Sfeer laat zich slechts waarnemen via de subjectieve ervaring, door het subject datervaart. De constatering dat sfeer direct verbonden is aan de belevingswereld van de subjectiviteit betekent niet dat ze niet tegelijk ook gemeenschappelijk is. Het is juist een van de definiërende kenmerken van sfeer dat ze raakt aan het collectieve (Sloterdijk, 2009). In mijn definitie spreek ik over het geheel der betrekkingen. Sfeer is iets wat aanwezig is in de tussenruimte. Een kamer kan bijvoorbeeld druk zijn. De veelheid en de aard van dingen, de kleuren en de onderlinge schikking in relatie tot de lengte, breedte en hoogte van de ruimte – al die zaken bij elkaar maken dat we spreken van een drukke kamer. Zo kan een ruimte ook rommelig, voornaam, modern, strak, kil, warm of overweldigend zijn. Een ruimte kan een sfeer van heiligheid hebben of een gevoel van verstilling oproepen.

Sfeer betreft dus de onderlinge betrekking van de dingen, maar zeker ook de onderlinge betrekkingen tussen de personen (en tussen de personen en de dingen). Als mensen zijn we gevoelig voor een groot aantal signalen die allemaal fungeren als indicator voor de sfeer. We zien de gezichtsuitdrukking, de oogopslag en de blikrichting. We nemen de lichaamshouding waar, de aard en intensi-

teit van de gesticulaties. We horen de stem met zijn rijk geschakeerde expressiemogelijkheden en via de stem vernemen we de stemming en voelen de onderlinge sympathie, empathie, apathie of antipathie (Ten Bos, 2011).

HERMENEUTIEK VAN SOCIALE SYSTEMEN

Begeleidingskunde beschouw ik in het licht van het voorgaande als een hermeneutische praktijkwetenschap; begeleidingskundigen zijn erop gericht om sociale systemen (zoals organisaties) te begrijpen, te 'lezen' als een betekenisvol geheel. De wijze waarop ze dat doen, begint eigenlijk altijd met het 'proeven van de sfeer'. Dit kan ook in andere woorden worden uitgedrukt: begeleidingskundigen proberen aan te voelen en te begrijpen wat er speelt in de onderstroom (Van Es, 2013). Ze stellen zich open voor de communicatie die zich ontplooit op betrekkningsniveau (Watzlawick, 2001). Nog weer anders gezegd: begeleidingskundigen zoeken het contact met de geleefde betekenisgeving (Stern, 2005): de gevoelde waardering en afkeuring, de ervaren sympathie en antipathie, betrokkenheid en identificatie, afkeer en afwijzing, enthousiasme en vervreemding. Het gaat hierbij om zaken zoals die zich uiten in het handelen, niet zozeer doordat ze gezegd worden met woorden, maar veeleer doordat ze tot expressie komen in het gedrag en vaak genoeg onbedoeld met de woorden, tussen de regels door, meekomen.

Sfeer proeven is een vaardigheid, een professionele competentie. Je doet het met al je zintuigen en je hele organisme: met lichaam en geest, met denken en voelen en met waarnemen en verwerken. In de hermeneutische filosofie wordt wel gesproken over 'sensus communis', als het bij elkaar komen van alle zinnen (Gadamer, 1986). De sfeer proeven is

proberen woorden te geven aan je eigen aanvoelen. Sfeer betreft het geheel, de 'Gestalt', de totaliteit van de ervaring. Daarom wordt van de begeleidingskundige gevraagd om de totaliteit van het waarnemingsvermogen in te zetten. Met analyse komt je niet bij de sfeer; veeleer is daarvoor de intuïtie nodig in de betekenis die Jung (1946) eraan gaf als de 'waarneming via het onbewuste'. De sfeer vang je niet via redeneren (dat een beroep doet op seriële verwerking van indrukken), veeleer wordt er gevraagd om een vorm van ontvankelijkheid, van zich openstellen (wat parallelle verwerking van indrukken vereist). Dit betekent overigens niet dat het redeneren en analyseren niet meedoen. Er wordt wel degelijk een beroep gedaan op die kwaliteit, maar pas in tweede instantie. De 'logos' komt pas naderhand; eerst is er het bewust voelende receptieve waarnemen. Daarna komt de kritische, door het logisch denken gevoede bevraging, gericht op het begrijpen en verklaren.

SFEEROVERGANG CREËREN Maar een begeleidingskundige doet meer dan alleen sfeer proeven. Hij leest niet alleen het verhaal, maar participeert er ook in. De begeleidingskundige is er door zijn doen en laten actief op uit om kwaliteitsverandering aan te brengen in de sfeer. Compact gezegd: de begeleidingskundige creëert sfeerovergang. Door zijn toedoen verspringt er iets in de betekenisgeving en gebeurt er iets in de onderstroom, zodat die een andere kwaliteit krijgt. De impliciete communicatie op het betrekkningsniveau verschuift door zijn participatie daarin. Dit doet de begeleidingskundige door een ruimte (een mentale gesteldheid, of misschien kunnen we ook zeggen 'een sfeer') te scheppen waarin de aanwezige gevoelskwaliteit door de betrokkenen ervaren en onder-



zoekt kan worden. Het gezamenlijk onderzoeken ervan is de hefboom voor de beweging en verandering. Het gezamenlijk ervaren en onderzoeken van de sfeer is tegelijk het begin van de verandering zelf. In meer psychoanalytisch jargon: begeleidingskundigen scheppen een transitionele ruimte, een overgangsgebied, opdat en zodat zich daarbinnen een nieuw perspectief of nieuwe sfeer kan ontplooien (Winnicott, 1971).

Sfeerovergangen doen zich voor in de tijd, in de ruimte, in relaties en niet in de laatste plaats ook in ons gemoed. Wat betreft het eerste: we leven, zoals ik al benoemde, in tijden van grote veranderingen. In ons besef bevindt de geschiedenis zich op een kantelpunt: hoe zal het onze planeet vergaan? Zal het de mensheid lukken om de voorspelde ecologische rampspoed af te wenden door radicaal anders te gaan leven? Dit vaag-dreigende gevoel van het leven in tijden van transitie raakt ook ons kleine leven: de gebeurtenissen rond corona hebben ons niet onberoerd gelaten en de gevolgen van een nieuwe oorlog in Europa treffen ons zowel in het hart als in de portemonnee. Tussen dit omvattende niveau van de wereldsgeschiedenis en het individuele niveau van onze levensweg zit de laag van de grotere en kleinere collectieven, zoals organisaties, steden, regio's, die ook allemaal in beweging zijn (rond energie, rond digitalisering en virtuele ruimte, rond mobiliteit en diversiteit, ecologie en klimaat, enzovoort). De begeleidingskundige proeft deze overgangen, voelt ze als het ware aan den lijve, en probeert daarin zo te participeren dat ze erfahrbaar en onderzoekbaar worden voor en door betrokkenen, doordat er ruimte ontstaat voor reflectie daarop (De Roos & De Ruiter, 2018). Voor wat betreft de sfeerovergang in de ruimte gaat het om de onderlinge constella-

tie van mensen en dingen. Sfeer is altijd een mix van materiële, sociale en mentale ruimte. De ervaring van de ruimte wordt mee bepaald door de ervaring van de aan- of afwezigheid van de mensen daarin. Ik heb wel oefeningen gedaan waarin ik deelnemers vroeg om eenzelfde onderwerp te bespreken, eerst zittend aan tafel, daarna op stoelen in een kring en ten slotte zittend op de grond. Dat creëert een wereld van verschil. Wat zou er gebeuren in de vergaderzalen van de Europese Unie of van de Verenigde Naties, als de deelnemers op de grond zouden gaan zitten om het gesprek met elkaar te voeren? Sfeer definieerde ik als de gevoelskwaliteit van het geheel der betrekkingen. Die gevoelskwaliteit zou bij een dergelijke ingreep zeker veranderen. Mijn actie met het bolletje wol in het beraad van de regiodirecteuren was een sfeerinterventie. Achteraf gezien vormde ik een sfeer van afstand om tot een ruimte waar verbindingen konden worden gelegd.

Sfeerovergangen doen zich ook voor in relationele verhoudingen. Een sfeer van onderlinge distantie kan zich ontwikkelingen tot een sfeer van wederzijdse interesse. Een sfeer van betrokkenheid en zorg kan overgaan in een gevoel van vermoeidheid en afmatting. Liefde kan omslaan in woede. In grotere collectieven kan een sfeer van enthousiasme, hoop en verwachting overgaan in een sfeer van teleurstelling, afwending en cynisme. Een sfeerovergang in tijd en ruimte manifesteert zich in de onderlinge verhoudingen en daarmee ten slotte ook in ons gemoed; we voelen ons anders. De betrekking tot onszelf en de gevoelde betrekking van onszelf tot de ander en de wereld is veranderd. We ervaren dat onze interesse is afgenomen, onze argwaan is gegroeid of (bijvoorbeeld) dat we meer of minder zelfvertrouwen

hebben. Ook met betrekking tot de sfeer van het gemoed nodigt de begeleidingskundige uit tot onderzoek, door met aanvaarding en erkenning bewust en reflectief stil te staan bij de ervaring van het voelen.

Het uitgewerkte voorbeeld van het bolletje wol in de directievergadering is een beschrijving van een moment in de tijd. In de wederkerige waardering die werd geuit en in de creatie van het netwerk van draden op de tafel markeerde zich op dat moment een overgang van sfeer: van meer cerebraal naar meer gevoelsmatig, van discussiëren naar waarderen, van het verdedigen van vermeende belangen naar het geven van oprechte complimenten. Met dit voorbeeld heb ik willen laten zien hoe ik naar mogelijkheden zoek om nieuwe sfeer te installeren. Bij het doordenken van ons handelen gaat het telkens om de vraag wat we zelf op betrekking-sniveau communiceren en of we de verandering waar we aan werken, in ons handelen zelf ook belichamen en oproepen.

TOT SLOT: TIJDEN VAN TRANSITIE De vraag naar sfeer en sfeerovergang raakt sterk aan de tijden waarin we leven. Steeds meer realiseer ik mij dat de opgave van het vakgebied van de begeleidingskunde meer omvat dan bijdragen aan ontwikkelingsvraagstukken van organisaties; ze staat ook in het teken van grotere maatschappelijke omwentelingen (Vandamme, 2017). Het ligt uiteraard ver buiten het bereik van de individuele begeleidingskundigen om die overstijgende vraagstukken van de wereldsamenleving fundamenteel te beïnvloeden. Toch hebben we ons werk, zo is mijn overtuiging, te plaatsen in die context. In ons werken proeven we dan ook, als het goed is, de sfeer van de huidige tijd en streven we ernaar een sfeerovergang die op dat niveau van ons gevraagd wordt,

voor te leven en te belichamen in het eigen doen en laten.

Een sfeerovergang in de tijd wordt gerealiseerd door een sfeerovergang in de fysieke en sociale ruimte. Dat brengt de grote opgave weer terug naar behapbare proporties, want die fysieke en sociale ruimte geven we zelf mede vorm in onze eigen omgeving en ons dagelijks handelen. 

Dit artikel is opgedragen aan Barbara Spoel, die onlangs afscheid nam van de Master Begeleidingskunde en bij uitstek sfeermaker was.

LITERATUUR

- Bos, R. ten (2011). *Stille, geste, stem*. Boom.
- Es, R. van (2013). *Vanderdiagnose*. Vakmedianet.
- Gadamer, H.G. (1986). *Wahrheit und Methode*. Mohr.
- Haan, E. de (2017). *Transities van sectoren*. Boom.
- Jung, G. (1946). *Psychologische Typen*. Rascher.
- Ronde, M.A. de (2021). Kijken in de spiegel van de kunst. *M&O*, 75 (4/5), 93-104.
- Roos, S. de & Ruiter, J. de (2018). *Coaching in context*. Kloosterhof.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk*. Nederland kantelt. Aeneas.
- Sloterdijk, P. (2009). *Sferen. Bellen, globes, schuim*. Boom.
- Stern, D.N. (2005). *The present moment in psychotherapy and everyday life*. Norton.
- Vandamme, R. (2017). *Zinzoekers*. Ontwikkelinstituut.
- Vermaak, H. (2017). *Alles verandert*. Boom.
- Watzlawick, P. (2001). *De pragmatische aspecten van menselijke communicatie*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Winnicott, D.W. (1971). *Playing and reality*. Routledge.