



■ Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans

Rituelen: 3x anders

Rituelen kunnen in ons werk een heel praktische rol vervullen. Neem bijvoorbeeld de dagstart bij agile werken. Bij een aantal veelgebruikte methoden zoals agile & scrum werken, systemisch werken en in deep-democracyprocessen zien we het gebruik van rituelen terug. Drie trainers vertellen in een persoonlijk portret over de manier waarop zij rituelen in het werk gebruiken.

Marcel de Groot is expert in efficiënt en effectief werken en vertelt hoe rituelen voor rust en ruimte voor creativiteit kunnen zorgen. Peter Henneveld maakt in zijn trainingen veel gebruik van sjamanistische technieken en rituelen. En Frank Weijers beschrijft hoe hij de check-in gebruikt als rituele start bij een diep democratisch proces.

Rituelen creëren rust. De tijd die overblijft kun je gebruiken voor creativiteit

Marcel de Groot, eigenaar *Studio Cocreatie*

“Rituelen creëren rust en ruimte voor creativiteit”

Scrum, *design thinking* en agile werken: tools om het werk mee vorm te geven. Ze kenmerken zich door herhaling, ritme, herkenbaarheid, standaard aanpakken. Welke rol spelen rituelen hierin? We leggen deze vraag voor aan Marcel de Groot, expert in effectief en efficiënt werken.



Waar zie jij een relatie tussen rituelen en scrum?

“Scrum heeft een aantal rituele activiteiten in zich. Denk maar aan de dagelijkse *stand-upmeeting*, het maken van een sprintplanning en retrospectives. Deze activiteiten hebben allemaal een bepaalde ‘standaard’ aanpak. Daar hoeft je niet over na te denken. Ze zijn vlot herkenbaar. Iedereen weet hoe de activiteit werkt. En zo’n ritueel geeft veel rust. Voor een stand-up aan het begin van de dag hoeft je geen agenda te maken. Die ligt er eigenlijk al.”

Wat is de waarde van zo’n ritueel?

“Rituelen creëren rust. De tijd die overblijft kun je gebruiken voor creativiteit. Velen van ons kunnen in het werk wel wat rust gebruiken. Want wie herkent dit niet: je begint de dag met het aanzetten van je computer en vervolgens ga je rennen. Aan het eind van de dag ben je blij dat je die hebt overleefd. Even een gezamenlijk moment creëert rust: hoe gaat het met iedereen, hoe zit iedereen erin? Welke acties zijn belangrijk voor vandaag en wie gaat wat doen? Je ziet mensen letterlijk rustiger worden en die rust neem je mee in de rest van de dag. Deze rust brengt focus met zich mee. Daardoor ga je creatiever en effectiever werken. Je hoeft niet alle ballen in de lucht te houden.”

Een dagstart moet groeien naar een ritueel. Hoe werkt dat?

In het begin vinden mensen dit soort rituelen maar omslachtig en tijdrovend. Dan voelt het zeker niet als een ritueel dat rust geeft. Het is de kunst om er een tijdje aan te werken met elkaar. Het vraagt in het begin meer tijd en de productiviteit

kan lager zijn door de nieuwe aanpak. Het vraagt echt een investering om met elkaar een nieuw ritueel te ontwikkelen. Op een gegeven moment zien ze de waarde ervan in, dan zien ze dat het hen echt helpt in het plannen van het dagelijkse werk. Gun het een groeiproces en geef met elkaar vorm aan een bepaalde activiteit. Maak je gebruik van een 'scrum board', richt het dan samen in: kleur, sfeer, kolommen, briefjes, enzovoort. En bespreek regelmatig met elkaar of de aanpak nog aanpassing nodig heeft."

Hoe kun je het ontstaan van zo'n ritueel begeleiden?

"Ik doe een ritueel vaak eerst voor en daarna doen ze het zelf. Dan zit ik erbij om feedback te geven. De kunst als begeleider is om de aanpak wat los te laten, zodat de anderen er een eigen aanpak van kunnen maken. Eigenlijk vraagt het om oude patronen aanpassen. Wat hierbij helpt, is de stip op de horizon: uiteindelijk is scrum een hulpmiddel om een doel te bereiken. Dat doel moet je goed in beeld houden. Je moet dus wel weten waar je naar toe wilt."

Marcel de Groot werkt als organisatieadviseur bij het BovenIJ-ziekenhuis en is daarnaast eigenaar van Studio Cocreatie, van waaruit hij organisaties helpt om effectiever en efficiënter te gaan werken. Door vanuit klantbelang, vraaggericht, te werken is hij in staat om, gebruikmakend van verschillende methoden en kennis en ervaring uit verschillende branches, blijvend resultaat te realiseren.

Peter Henneveld, oprichter De Bewustzijnsfabriek

"Een betekenisvol ritueel bekrachtigt onze sociale verbinding"

Je maakt als trainer gebruik van sjamanistische technieken en rituelen. Op welke manier helpen rituelen je in je werk?

"Voordat een groep in de ruimte komt waarin we gaan werken, ruim ik op, zet ik alles netjes neer en nodig ik de windrichtingen uit. Per windrichting doe ik een korte meditatie. Elke windrichting staat voor een kwaliteit. Zo staat het noorden voor archetypen, verhalen en voorouders, het oosten voor inspiratie en creativiteit, het westen voor onze emoties en overtuigingen het zuiden voor onze fysieke kant. Dit ritueel helpt allereerst mijzelf: mag ik de mensen ondersteunen? Ik heb veel met dit ritueel geëxperimenteerd en als ik het niet gebruik, dan is er minder focus en diepgang in de bijeenkomst. Rituelen geven rust."



Welke rituelen gebruik je tijdens een bijeenkomst?

“Als mensen binnenkomen, geef ik ze persoonlijke aandacht en kijk ik elke deelnemer aan. Dat vind ik een heel belangrijk ritueel. Soms worden mensen gestuurd en dan nodig ik ze uit: wil je hier echt zijn? Ik geloof niet dat je iemand kunt dwingen om te leren. Rituelen spelen ook een belangrijke rol bij afscheid nemen: ik sta expliciet stil bij de vraag of er nog iets gedeeld moet worden. Heeft iemand nog een vraag? Is de bijeenkomst rond? Als je niet goed afscheid neemt, dan kun je een volgende keer ook niet goed starten. Uitlopen in de tijd probeer ik te voorkomen, net als te laat beginnen. Dat doet veel met de energie.”

Op wat voor momenten kunnen rituelen echt van waarde zijn?

“Rituelen spelen een belangrijke rol bij overgangen, denk aan een reorganisatie of een fusie. Teams worden samengevoegd, maar als er onvoldoende afscheid is genomen van de oude organisatie, het oude team, de oude collega's, dan kun je als nieuw team niet verder. Een ritueel kan bestaan uit het oude bedanken, eren en ook loslaten. Als je het gemis toelaat en erkent, kun je weer verder.”

Wat kan een ritueel opleveren?

“Een ritueel is sterk verbonden met sfeer, mits het ritueel klopt: een automatisch verstuurd verjaardagskaartje van je opticiens doet niet zoveel. Als een ritueel klopt, geeft dit betekenis. Je creëert een rituele ruimte waarin je stilstaat bij betekenisvolle gebeurtenissen. Zo drinken wij in ons gezin altijd chocolademelk met Sinterklaas. De meeste mensen zijn gevoelig voor rituelen. Een betekenisvol ritueel delen met elkaar geeft verdieping en bekrachtigt de sociale verbinding.

Een belangrijke overgang waar we allemaal mee te maken krijgen, is die van online naar weer meer fysiek werken. Wat voor ritueel zouden we hier kunnen gebruiken?

“Je zou bij de start van een meeting medewerkers kunnen vragen om te benoemen wat ze in de afgelopen tijd over zichzelf hebben ontdekt. Welke kwaliteiten heb je ingezet? Wat was spannend of zelfs angstig? Maak dit visueel, zichtbaar. En markeer vervolgens het moment van 'nu gaan we hier weer met elkaar aan de slag'. Vier successen met gebak en bloemen. We bestaan als mens in essentie uit lichaam, geest en ziel. Er is meer veel dan alleen de zichtbare materiele werkelijk. Daar zit je werkelijke kracht.”

Voor vragen en meer informatie is Peter te bereiken via info@debewustzijnsfabriek.nl.

Frank Weijers, eigenaar Spelen met Ruimte

“De check-in als rituele start van een diep democratisch proces”



Voor het eerst sinds een half jaar zagen ze elkaar weer in levenden lijve. Niet zo'n serie gezichten op een plat beeldscherm in je huiskamer, maar echt, helemaal van top tot teen, driedimensionaal. De sfeer was uitgelaten, én ook een beetje gespannen. Zoekend naar hoe ze op afstand van elkaar aan hun verlangen naar elkaars nabijheid konden voldoen.

Toen iedereen zat, in een kring, werd het stil. Verwachtingsvolle blikken. Ik nam het woord. “Laten we inchecken. Ik wil een paar vragen in het midden leggen. Eerst eens delen hoe het met je gaat, in deze ontregelende tijden. Hoe is het om nu hier te zijn? En wat vind jij vanochtend belangrijk?” Ik begon zelf. “Geweldig om weer echt samen met jullie te zijn. Ik voel me net een kalf dat in het voorjaar voor het eerst naar buiten mag. Uitgelaten. Ja, wat heb ik dit gemist - én ik vind het ook wel een beetje spannend. Maandenlang heel voorzichtig geweest, weinig mensen gezien, en daar zitten we dan weer bij elkaar.” En zo ging ik verder.

Deep democracy

Ik werk vanuit het gedachtegoed van *deep democracy* met groepen, een zienswijze en methode gericht op het benutten van het potentieel van een groep. De focus ligt op het voeren van écht goede gesprekken, waarin vrijmoedig wordt gesproken en openhartig naar elkaar wordt geluisterd. Dat betekent dat we ook ruimte laten voor emoties. Dat zijn we in onze cultuur niet overal even goed gewend. Ik hoor nog vaak zinnen als ‘laten we het wél professioneel houden’, wanneer emoties getoond worden.

Je emoties aan de kant te zetten, is dat professioneel? Zeker niet! De uitkomst van veel processen wordt niet bepaald door al die verstandig klinkende zinnen over inhoud, maar juist door de emoties die er zijn. Laten we ze dan ook de ruimte geven. Niet om met ons aan de haal te gaan, maar om te zorgen dat ze niet onder water blijven, waar we er veel last van kunnen ondervinden.

Check-in

Een check-in aan het begin van een bijeenkomst is een prachtig en krachtig ritueel om een goede bedding voor een echt goed gesprek te creëren. De structuur is simpel. We zitten in een kring, ik leg een paar open vragen in het midden en benoem twee spelregels: popcorn (niet op het rijtje af, maar wie wil neemt het woord: ‘pop when you’re hot’) en *sharing & dumping* (we reageren niet op elkaar).

Ik begin zelf. Dat geeft me alle kans om de toon te zetten. Door zelf heel open te zijn nodig ik anderen uit dat ook te doen. Openheid is besmettelijk. Daarom zoek ik in mijn eigen check-in de grenzen van mijn comfortzone op, zorg dat het wat spannend aanvoelt. Daarmee verleid ik anderen om dat ook te doen. In mijn check-in benoem ik graag verschillende kanten: ik ben erg blij dat we elkaar weer zien én ik vind het ook wel spannend. Dat creëert een permissief klimaat, waarin anderen hierop kunnen aanhaken.

Een check-in is voor mij een onmisbaar ritueel, in kleine of grote groepen, dat aan iedere gesprek vooraf gaat. Ja, voor mij is het dé manier om een veilig en plezierig klimaat te creëren waarin we vrijmoedig met elkaar spreken, openhartig naar elkaar luisteren en onze verschillende perspectieven benutten, in plaats van er last van te hebben.

Frank Weijers (1957) werkt als deep-democracy-instructor en facilitator. Hij begeleidt complexe dialogen en conflicten en leidt anderen op om dit werk te kunnen doen. Frank werkt vanuit zijn eigen bedrijf Spelen met ruimte en is als associatie partner verbonden aan Human Dimensions. ■

Sibrenne Wagenaar en **Katelij Nijmans**, *redactie TvOO*