



■ Joeri Kabalt

Dagelijks ronddwalen

Hoe het bijzondere van een ritueel en de voorspelbaarheid van routine elkaar kunnen versterken

Al vijf jaar maak ik elke ochtend een wandeling. Dan dwaal ik zomaar wat door de straten van Amsterdam en probeer écht goed om me heen te kijken. Even niks moeten. Gewoon zijn. En zien. De weerspiegeling van de wolken in de gracht achter mijn huis, de eerste knoppen die aan de takken verschijnen in het Vondelpark, de kat die vanuit de vensterbank de straat observeert... Elke ochtend maak ik één foto van zo'n glimp van onverwachte schoonheid in mijn dagelijkse omgeving.

Een ogenschijnlijk eenvoudig dagelijks ritueel dat in mijn leven ontzettend veel betekend heeft - als mens en in mijn vak als veranderkundige. Vooral omdat het een dagelijkse mogelijkheid en herinnering is om me te blijven verwonderen. En dat werkt door in de rest van mijn dag en in mijn houding en blik als begeleider van veranderprocessen. In dit artikel verken ik de werking van dagelijkse rituelen aan de hand van mijn ochtendwandelingen die een centrale rol hadden in mijn promotieonderzoek naar verwondering. Hoe krijgt een ritueel betekenis en wordt het méér dan routine? Op welke manier kan een ochtendritueel een verschil maken in leven en werk? En specifiek in het begeleiden van groepen en veranderprocessen door ritueel-transformatieve ruimte te creëren?

Bijzondere momenten in het alledaagse

Filosofe Marli Huijter pleit voor meer ritme in ons leven. Zonder de markeringen van dagelijkse, wekelijkse en jaarlijkse ritmes heeft tijd volgens haar geen betekenis. Probeer je maar eens een leven zonder seizoenen, weekenden of verjaardagen voor te stellen... Alle dagen zouden hetzelfde aanvoelen en geruisloos verdwijnen in de maalstroom van de tijd. Dagelijkse routines en rituelen kunnen helpen om zo'n ritme te creëren door dagelijks bijzondere momenten te creëren in de alledaagse tijd. Het is ontzettend belangrijk om regelmatig momenten van verwondering te ervaren, hoe klein ook, waarin je écht de tijd neemt om dingen op te merken. Hoe zit mijn collega er eigenlijk bij? Wat zijn mijn aannames en overtuigingen over dit vraagstuk? Wat valt er te zien in mijn eigen straat? Het zijn momenten die je uit de sleur doen stappen, waarin je weer even in contact komt met jezelf, de ander of je omgeving.

Verwondering is het tegenovergestelde van vanzelfsprekendheid. De kunst van

het buitengewone in het gewone zien.

De vaardigheid om je regelmatig te verwonderen kan niet alleen helpen om je eigen leven met meer aandacht en plezier te leven, maar ook om vraagtekens te blijven plaatsen bij vanzelfsprekende verhalen over jezelf en de samenleving. Wat maakt dat we het op deze manier doen? Verwondering zorgt daarmee voor verbinding én verwarring. En potentieel voor verandering.

Verwondering is het tegenovergestelde van vanzelfsprekendheid

Ritueel als routine

Verwondering komt helaas niet altijd vanzelf - het is vaak zelfs hard werken. Het 'gewone' en 'alledaagse' hebben zo'n sterke werking op ons dat we zonder het te merken om ons heen kunnen kijken zonder echt iets te zien of een groot deel van onze dag leven op de automatische piloot. Toch is het paradoxaal genoeg juist die sterke werking van routine, van de herhaling en de discipline, die kan helpen om je te blijven verwonderen. Ik ontdekte dat juist doordat mijn ochtendwandelingen iets zijn wat ik elke dag vanzelfsprekend doe, ik ook naar buiten ga als het regent of als ik nog net zo lekker lig. En juist doordat de vorm van de wandelingen elke ochtend hetzelfde is, heb ik nóg meer oog voor verschil: hoe de zon elke dag nét iets eerder opkomt of hoe het uitzicht vanaf de brug achter mijn huis elke dag nét iets anders is.

Dagelijkse routines vormen de basis voor dagelijkse rituelen: jezelf aankleden, eten bereiden en opeten, wandelen naar je werk... Toch is ritueel méér dan routine. Het

vraagt een ander soort aandacht, waarmee een gewone handeling tóch buitengewoon wordt. Ritualist Tiu de Haan legt het mooi uit: als we een lijst om een kunstwerk hangen, gaan we automatisch met meer aandacht naar het kunstwerk kijken. Een ritueel is een manier om als het ware een lijst om een dagelijks moment te hangen, zodat je het met meer aandacht ontwerpt, beleeft en bekijkt. Zonder deze bijzondere aandacht, wordt een ritueel weer routine. En de kunst is dan ook om die bijzondere aandacht voor een dagelijks ritueel te blijven organiseren, elke dag opnieuw.

Ik zie mijn wandelingen als 'lege tijd' om de dag mee te beginnen

De dag beginnen met verwondering

Ik dwaal over de grachten van Amsterdam. Ik kijk om me heen, adem de frisse ochtendlucht extra diep in, voel mezelf langzaam wegzakken in het ritme van mijn voetstappen. Waar zouden ze me vandaag weer naartoe brengen? Ik sla de hoek om en zie plotseling een mede-ochtendwandelaar op links, zelfverzekerd voortstappend door de straten van Amsterdam. Voor even lopen we samen op, in hetzelfde tempo, onze ritmes in sync. Een paar seconden waarin de wereld om me heen een kwartslag is gedraaid. Mijn hart hapert even, net als de wijzers van de kerkklok in de verte. Een glimp van onverwachte schoonheid, maar ook van iets anders. Een gevoel van verbondenheid misschien. Ik haal mijn telefoon uit mijn jaszak en neem snel een foto. Het moment vervliegt, de betovering is verbroken. Als we allebei onze weg vervolgen, vraag ik me af wat de

reiger over mij dacht, terwijl ik naast hem of haar wandelde.

Ik zie mijn wandelingen als 'lege tijd' om de dag mee te beginnen. De enige intentie die ik heb is om één foto te nemen van iets van schoonheid wat ik die ochtend tegenkom. Dit helpt om met nog meer aandacht om me heen te kijken. Ik ga niet zozeer op zoek naar een foto, maar dwaal net zo lang rond tot een foto mij vindt. De kunst is om mijn hoofd leeg te maken en simpelweg mijn voetstappen te volgen, zonder bestemming of doel. Het paradoxale is dat het een dagelijks moment is waarop ik juist even niets hoeft, zonder beoogd resultaat, én het me - misschien wel daardoor - ontzettend veel oplevert.

Een verwonderende blik

De ochtendwandelingen zorgen ervoor dat ik elke dag met een moment van stilte en schoonheid begin. Gaandeweg ontdekte ik dat dit doorwerkt gedurende de rest van mijn dag en in mijn houding en blik als veranderkundige. Niet alleen omdat ik de dag met meer rust en focus begin, maar ook omdat ik elke ochtend mijn verwonderende blik oefen. Een van de eerste keren dat ik dit expliciet merkte, was onderweg naar een teamsessie met een team dat werd beschreven als 'moeilijk' en 'slecht functionerend'. Ik betrapte mezelf erop dat ik onbewust meeding in dit verhaal, zonder dat ik het team zelfs maar had ontmoet. Het beeld van de wandeling en de foto van die ochtend voelden nog dichtbij, ik was direct na de wandeling in de auto gestapt. Hoe zou het zijn als ik diezelfde verwonderende blik, die ik zojuist nog had ervaren, mee zou brengen naar deze teamsessie? Als ik ook hier op zoek zou gaan naar de onverwachte schoonheid? Ik besloot de sessie anders te openen en nam me vooral voor om anders te kijken. Het werd een onverwacht mooie dag, met ruimte voor het delen van verhalen

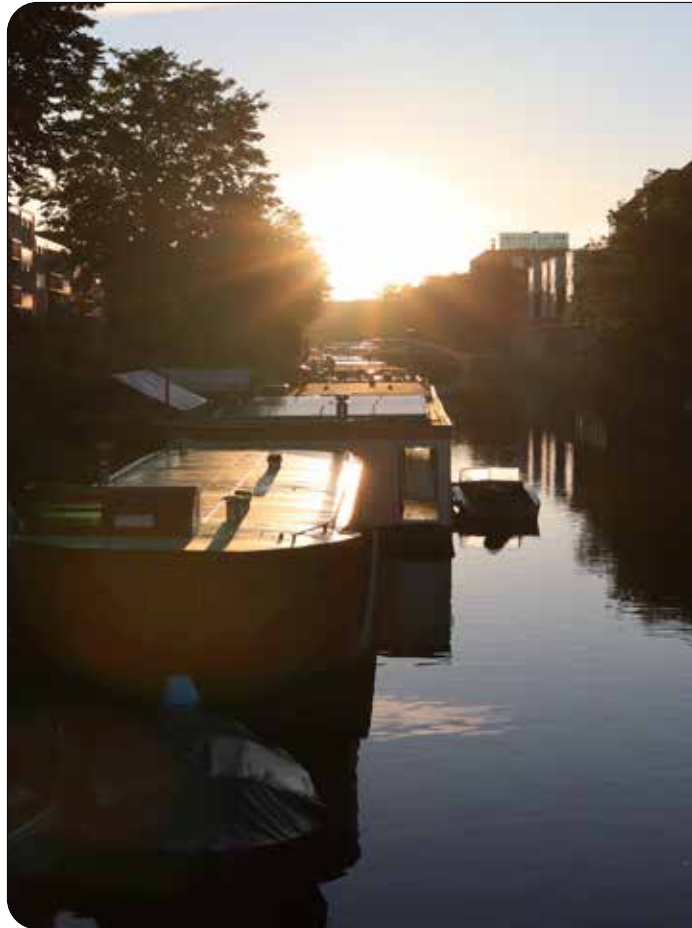
en om initiatieven te bedenken die de teamleden zélf belangrijk vonden. Waren de verhalen vooraf overdreven? Of hielp mijn verwonderende blik ook mee om net een andere setting en dynamiek te creëren?

Volgens organisatiewetenschapper Mee-Yan Cheung-Judge maakt je houding, of *how you show up*, het belangrijkste verschil als veranderkundige. Collega-organisatiewetenschapper Gervase Bushe noemt daarbij de vaardigheid om 'ritueel-transformatieve ruimte' te creëren: een setting die uitnodigt tot verandering door het onbewuste verlangen naar verandering te activeren. Bushe noemt het creëren van zo'n setting de meest ontastbare en tegelijkertijd belangrijkste vaardigheid van een begeleider van veranderprocessen. Hoe en wanneer het precies ontstaat blijft enigszins mysterieus, maar ook hij is ervan overtuigd dat de manier van zijn van de begeleider een sleutelrol speelt.

Ritueel-transformatieve ruimte creëren

Dit fascineert me al jaren mateloos: wat gebeurt er nou op dit soort momenten dat je iets voelt verschuiven in de groep? Wat kan ik zelf doen om dit mede mogelijk te maken als begeleider? Het ritueel een meer centrale plek in mijn werk geven, heeft mij geholpen in deze zoektocht. Allereerst door mijn eigen ochtendritueel serieuzer te nemen: als ik zelf mijn belangrijkste instrument ben zoals Cheung-Judge en Bushe beargumenteren, dan is een ritueel dat zoveel invloed heeft op hoe ik de dag instap misschien wel mijn belangrijkste professionele praktijk en manier om me voor te bereiden op ontmoetingen.

Daarnaast ben ik bijeenkomsten steeds meer als ritueel gaan ontwerpen. Als ruimte waarin er potentieel iets kan verschuiven. Zoals een expositie in stilte met 'kunstwerken' van deelnemers als afsluiting van een



leiderschapsprogramma. Of een workshop over verwondering, waarbij ik van tevoren een kring stoelen had neergezet onder een rode beuk waar we gezamenlijk al verwonderend naartoe wandelden. Ook ritualist William Ayot beschrijft hoe je 'rituele ruimte' kunt creëren door een fysieke of metaforische plek tijdelijk te markeren als 'bijzondere ruimte', waarin het mogelijk wordt om voor even afscheid te nemen van de normale regels en manieren van denken en doen. Ook hij benadrukt het belang van de aanwezigheid van de begeleider, maar beschrijft daarnaast de praktijk van het

'openen' en 'sluiten' van de rituele ruimte. In mijn onderzoek ontdekte ik dat het helpt om metaforen te gebruiken die het bijzondere van de rituele ruimte onderstrepen. Dit werkt extra krachtig als de fysieke ruimte dit ondersteunt, zoals bij een meerdaagse bijeenkomst in de cruise terminal in Rotterdam die we als 'tussenruimte' hadden bestempeld. Ook helpt het om mensen bewust uit te nodigen om 'in' en 'uit' de ritueel-transformatieve ruimte te stappen. Vormen die ik daarbij gebruik zijn bijvoorbeeld een check-in waarbij mensen persoonlijke verhalen delen of zelf een toepasselijk verhaal of gedicht voorlezen bij de opening. Of ter afronding mensen uitnodigen om in stilte over de ervaring te schrijven of een object te kiezen dat ze aan de ervaring kan blijven herinneren. Het gaat erom dat je een setting maakt waarin potentieel een 'rituele verschuiving' kan plaatsvinden: in één beweging word je daarmee volgens Ayot weer terug in verbinding gebracht met de essentie en met het grotere geheel. Hoewel ik dit regelmatig heb zien gebeuren, individueel of soms zelfs collectief met een groep, kun je dit niet plannen of forceren. Het enige wat je kunt doen, is de randvoorwaarden creëren waarin dit potentieel kan plaatsvinden, door te proberen ritueel-transformatieve ruimte te creëren. Ook werkt het helaas niet om een succesvolle vorm zomaar te kopiëren naar een andere context. Juist het zorgvuldig ontwerpen van een ritueel voor een specifieke plek, context en groep mensen verhoogt de kwaliteit van de ruimte. Het vraagt aandacht en tijd in de voorbereiding, met oog voor schoonheid en detail.

Betekenisvolle rituelen ontwerpen

Misschien inspireert dit artikel wel om zelf meer rituelen te creëren in leven of werk. Hoe kun je een betekenisvol ritueel

ontwerpen? Ik denk dat het daarbij belangrijk is om te beginnen met een eigen dagelijks ritueel. En vanuit die ervaring eventueel te experimenteren met het creëren van ritueel-transformatieve ruimte met en voor anderen. Een dagelijks ritueel krijgt pas echt betekenis door het te verbinden aan een of meerdere 'leef-vragen' die je op dat moment bezighouden. Vragen die je met je meedraagt en die geen eenduidig antwoord hebben, maar die - in de woorden van dichter Rainer Maria Rilke - 'geleefd' moeten worden. Een vraag die mij bijvoorbeeld in de beginperiode van mijn wandelingen bezighield, was: hoe kan ik werken in mijn eigen ritme en tempo? Door elke ochtend een moment van stilte te creëren, stapte ik bewuster de dag in: hoe wil ik vandaag werken? Bovendien merkte ik door te letten op het ritme van mijn eigen voetstappen of ik die ochtend gehaast of gestrest was en dat hielp om bewust te kiezen hoe ik daarmee om wilde gaan. Een ritueel wordt daarmee onderdeel van een persoonlijke of gedeelde onderzoekspraktijk, als manier om onderzoekend te leven.

Een ritueel wordt daarnaast pas betekenisvol als je het serieus neemt. Ik heb niet een paar keer een ommetje gemaakt, maar vijf jaar lang bijna elke ochtend gewandeld. En ook telkens geprobeerd die bijzondere aandacht op te brengen die het méér maakt dan routine. Dit vraagt discipline en doorzettingsvermogen. Het helpt om een vorm te kiezen die helemaal bij jou past. Tot slot kan het helpen om anderen bij jouw ritueel te betrekken. Ik had bijvoorbeeld een tijd een app-groep met collega's die ook met een ochtendritueel experimenteerden. Daarin wisselden we ervaringen en foto's uit, wat hielp om door te zetten en mijn ritueel door te ontwikkelen.

Ondersteunende ontwerp vragen

- Rituele vorm kiezen: is er een activiteit die je al graag doet die je wilt omvormen tot ritueel of is er iets nieuws wat je wilt proberen? Dat kan van alles zijn: dansen, schilderen, mediteren, brieven schrijven aan een vriend...
- Ritueel als reflectieve activiteit: welke leef-vragen wil je verkennen in je ritueel? Op welke manier helpt je ritueel om deze te onderzoeken?
- Rituele regels bedenken: hoe ziet het er precies uit? Wanneer en hoe vaak wil je het doen? Hoe begint en eindigt het? Welke naam wil je aan het ritueel geven?
- Anderen betrekken bij je ritueel: met wie wil je het samen doen of met wie wil je het ritueel op een andere manier delen?

Ook voor het creëren van de ritueel-transformatieve ruimte met en voor anderen zijn er ondersteunende ontwerp praktijken: het markeren van de opening en sluiting, het kiezen en creëren van een mooie ruimte, het werken met metaforen, de uitnodiging aan de deelnemers... maar vooral helpt het om

zélf veel te blijven experimenteren met eigen rituelen. Om die ervaring, in de vorm van inzichten en vooral door de manier waarop deze doorwerken in je blik en aanwezigheid als begeleider, mee te kunnen nemen naar rituelen met anderen. En zo bij te dragen aan het creëren van die momenten en plekken waar verschuiving en verandering kan plaatsvinden. Persoonlijke rituelen zijn daarmee niet slechts 'iets voor erbij', maar een belangrijke professionele praktijk die de kern raakt van het vakmanschap van een veranderkundige. ■

Referenties

- Ayot, W. (2015). *Re-enchanting the forest: Meaningful ritual in a secular world*. Melbourne: Vala Publishing Co-operative.
- Bushe, G. R (2010). Being the container in dialogic OD. *Practicing Social Change*, 1(2),10-15.
- Cheung-Judge, M. Y. (2001). The self as an instrument - A cornerstone for the Future of OD. *OD Practitioner*, 33(3), 11-16.
- Huijjer, M. (2015). *Ritme: op zoek naar een terugkerende tijd*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Rilke, R. M. (2011). *Letters to a young poet*. Londen: Penguin UK.



Joeri Kabalt is gefascineerd door verwondering, werken met verhalen en het leven van betekenisvolle vragen. Zij werkt met deze thema's als veranderkundige bij Kessels & Smit, The Learning Company. Begin 2020 promoveerde Joeri op een onderzoek naar verwondering in het dagelijks leven en in organisaties bij Ashridge Executive Education in Engeland.