

# ‘Mijn hart kan dat niet aan’

## BINNENWERELD VAN EEN BEGELEIDER

Paul KLOOSTERBOER

Ik ben er nog niet uit. Mijn begeleidingswerk ervaar ik als vervullend. Ik merk dat ik met het klimmen der jaren nog steeds iets effectiever wordt in het sterker maken van mijn klanten. Door zoveel mogelijk naar de oppervlakte te brengen wat ertoe doet en door mensen uit te nodigen hun bijdrage aan het geheel te leveren vanuit hun eigen plek. Dat klinkt mooi, maar het heeft een pijnlijke keerzijde. Die kan ik hooguit verzachten, maar niet wegnemen. In dit verhaal beschrijf en thematiseer ik een persoonlijke pijn en geef zo een inkijkje in (en reflecties op) de roerige binnenwereld van een professionele begeleider als *wounded healer* (Jung, 1999). Daarbij volg ik het pad zoals het zich aan mij heeft voorgedaan, van buiten naar binnen en van het hoofd naar het hart.

**GIFTIGE EMOTIES** Eind vorige eeuw krijgt Peter Frost, een Amerikaanse organisatie-deskundige, kanker. Hij concludeert dat dit een gevolg is van overmatige blootstelling aan ‘giftige emoties’ op zijn werk, zoals angst en stress. Hij ziet een parallel tussen het immuunsysteem van een organisatie en dat van het menselijk lichaam. Dit systeem moet het organisme vitaal houden en ‘giftige’ aanvallen van buitenaf en van binnenuit opvangen. In zijn idee moeten alle leidinggevenden *toxin handlers* worden: ze moeten oog krijgen voor angst en pijn en medewerkers helpen hiermee om te gaan (Frost, 1999).

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift.  
E-mail: pp@paukloosterboer.com.

## PIJNLIJKE PRAKTIJKEN

*Voor de zomer begeleid ik met een collega een ‘expeditie naar waarde’, een aanpak voor organisatieontwikkeling (Kloosterboer, 2012). Bij mijn laatste bezoeken doe ik enkele observaties rond de zogenoemde veiligheidsparadox: de kunst om het voor de voorhoede in volwassen en lerend gedrag veiliger te maken en voor degenen die nog leunen in ego’s, posities, verworven rechten en dergelijke juist wat minder comfortabel te maken (Kloosterboer & De Vries, 2019). Wat ik heb gezien, zijn enkele voorbeelden van het tegenovergestelde.*

*Ik vraag de opdrachtgever of ik mijn waarnemingen en feedback mag aanbieden, wat hij oké vindt. Ik vertel, maar de opdrachtgever bagatelliseert het en wil er duidelijk niet aan. Hij ziet maar moeizaam zijn eigen rol en aandeel erin. Ik baal, want zo wordt er niet geleerd en neemt de veiligheid bij de voorhoede af. Moet ik daaraan mee willen werken? Maar ja, ik zie daarnaast ook mooie dingen gebeuren ...*

Het voorval illustreert een dramadriehoekje dat zich, tegen beter weten in, tussen ons heeft ontwikkeld. Ik zou met mijn – in zijn optiek – academische uitstraling niet passen bij de groep. Hij maakt daarbij subtiel verschil tussen mij en mijn collega, die minder confronterend opereert dan ik. Verder moeten wij hen nu toch écht gaan helpen en ontzorgen. De betrekkingsoomschappen die bij mij binnenkomen zijn: ‘Ik ben niet goed genoeg’, en: ‘Wij geven niet genoeg.’ We onderzoeken het patroon een keer – met weinig succes – tijdens een etentje met de opdrachtgever en proberen ons verder niet te laten beïnvloeden en zo zuiver mogelijk te opereren op en vanuit onze adviesplek. ▼

De beroemde consultant en schrijver Edgar Schein (2000) pikt deze gedachtegang op in een interview in een bekend tijdschrift. Als adviseur herkent hij zich in het beeld van de *toxin handler*. Een andere grootheid, Manfred Kets de Vries, reageert hierop in een commentaar, met grote instemming en herkenning. Hij ziet het verschijnsel ‘overdracht’ als grootste bron van toxiciteit.

Bij overdracht wordt iets dat een individu of team niet verdragen kan, overgedragen aan de leider en/of de begeleider (Moeskops, 2012). De ‘aangeboden plek’ die zo ontstaat, is het verantwoordelijk zijn voor een aanpak die de spanning wegneemt bij het team. Als dat niet lukt, is niet het team maar de (bege)leiding verantwoordelijk. Kets de Vries beschrijft hoe managers hun medewerkers en bazen verantwoordelijk houden voor wat fout gaat, om zo eigen angsten (voor tekortschieten en falen) niet onder ogen te hoeven zien. Een andere vorm van overdracht is het herhalen van een oud patroon in het hier en nu (Veenbaas, 2019).

Al deze vormen van overdracht activeren uiteraard weer vormen van tegenoverdracht bij de ander. Geen wonder dat we in spannende interacties maar al te vaak verstrikt raken in een spiegelpaleis van overdrachten, waarin het lastig is te ontwarren wat mijn en dijn is en wat gaat over nu of over toen. Kets de Vries benadrukt dat niet het wegnemen maar juist het containen van de spanningen essentieel is om de sociale giften te ‘metaboliseren’ (Bion, 1970). Frost, Schein als Kets de Vries vragen zich ten slotte allen af wie de *toxin handlers* zelf helpt om zich te ontdoen van alle ingenomen giften. Zowel het verschijnsel van de begeleider als *toxin handler* als de slotvraag raken voor mij de kern van dit verhaal.

*Tijdens een intake met een collega en een potentiële opdrachtgever over een leertraject voor adviseurs komt het aandeel van de managers/opdrachtgevers aan bod. We stellen een opdrachtgeversspecial voor en in-terme contracteringsgesprekken over het traject met de eigen medewerkers, voorafgaand aan het leertraject. De klant knikt be-grijpend en zegt vervolgens: 'Helemaal mee eens, zo hoort het. Maar ja: theorie en prak-tijk, hè? Daar is voor de eerste groep nu even geen tijd voor.'*

*Ik val even stil en kijk stomverbaasd, maar ook licht geagiteerd. Dan zeg ik: 'Even voor de goede orde: voor ons is er geen verschil tussen theorie en praktijk. Dan kan de eer-ste groep dus gewoon nog even niet door-gaan.' Op dat moment ontsteekt mijn gesprekspartner in blinde woede. Ik krijg van alles naar mijn hoofd gestingerd en in de mond gelegd wat ik niet heb gezegd. Ik schrik, maar blijf zwijgend oogcontact hou-den. 'Even geen olie op het vuur,' denk ik, 'maar ook niet buigen.'*

*De spanning daalt weer, waarop we zowaar de klus krijgen. En we merken al snel dat de opdrachtgever daadwerkelijk al onze randvoorwaarden in beweging zet. In een later contact explodeert de opdrachtgever opnieuw (en nog heviger) in mijn richting. Ik betwijfel bij vertrek niet alleen of dit goed komt, maar ook of ik zelf nog wel ver-der kan en wil. Intussen loopt de opdracht nog steeds en neemt deze opdrachtgever in-tern prima haar eigen plek in. Maar het ex-plosiegevaar zie ik voortdurend in haar wantrouwende blikken naar mij.*

Enmaal thuis, bij mijn lief, loop ik geregeld leeg met een: 'Wat ik nu toch weer heb mee-gemaakt ...!' Naast haar liefde- en begripvol-le woorden zet een meer provocatieve reac-

tie mij extra aan het denken: 'Maar dat hoort toch ook gewoon bij je werk?' Daar heeft ze natuurlijk helemaal gelijk in. Maar waarom houdt dit me dan toch zo bezig? Waarom trek ik het me zo aan?

**MIJN SPIEGELPALEIS** Tijdens de zomervakantie leg ik al deze voorvallen nog eens naast elkaar. Toeval bestaat niet, wat speelt hier? In eerste aanleg ben ik vooral streng voor mezelf. Vlieg ik er heftiger in dan professioneel gezien nuttig en nodig is? Ben ik te moe en aangebrand, zo kort voor de vakantie? Dat speelt ongetwijfeld mee, want ik heb aan het begin van de vakantie zelfs naar mijn partner een kort lontje – tot ons beider schrik.

Maar het is allemaal niet nieuw voor me en het lijkt me daarom te gemakkelijk om het daarbij te laten. Ik zet de verschillende gebeurtenissen nog eens naast elkaar. Ik word me gewaar dat in mijn beleving vaak moreel grensoverschrijdend gedrag in het geding is, waar niet of naar de verkeerde persoon op wordt geacteed. Dan zie ik dat loyaliteiten – zichzelf en elkaar ontzien – gaan vóór basale hygiëne in de omgang en de communi-catie. De interne onmacht wordt uitbesteed aan interne voorlopers en/of externe advi-seurs. Op die manier dient mijn bijdrage niet meer als container om te leren en ontwikke-len, maar als bliksemafleider om ongemak-ken niet aan te hoeven kijken. En daar voel ik weinig voor.

Verder krijg ik associaties met de 'verwaar-loosde organisatie' (Kampen, 2019). Telkens als ik een gebrek aan moreel kompas ervaar, reis ik kennelijk naar de 'systemische vaca-ture' – wie zegt hier nu wat van? – en neig erin te springen. Waarvoor ik natuurlijk de kous op de kop krijg, want dat is niet waar-voor ik ben ingehuurd. Of juist wel? Het lijkt

niet de 'aangeboden plek', omdat mijn ge-sprekspartner op dat moment niet op mijn interventie zit te wachten. Het is echter wel een vacature die het systeem mij aanbiedt. Dus mijn beweging bevat belangrijke infor-matie over zowel het systeem als over mij-zelf.

Voorts doet de dramadriehoek met de op-drachtgever in de eerste casus me denken aan een variant van defensief gedrag, zoals beschreven door Chris Argyris: *making the undiscussable undiscussable*. Als we het pa-troon spiegelen, bezweert hij ons dat het zo niet is bedoeld en dat we hem niet goed be-grijpen. Een laagje persoonlijker vragen we ons af of het thema 'in de steek laten' bij hem zou kunnen spelen en zoeken een moment om dit te toetsen.

Wat zijn hier ten slotte de echo's uit mijn eigen verleden? Welke etiketten plak ik wel-licht op mijn klanten, als gevolg van mijn eigen (per definitie slechts ten dele verwerk-te) verleden? En welk repertoire haal ik zelf tevoorschijn, als het spannend wordt? Het gaat er hier overigens niet zozeer om vast te stellen welke van deze reflecties meer en minder relevant zijn, wat ik wellicht nog over het hoofd heb gezien, wat er verder mee is gebeurd en wat dat heeft opgeleverd. Maar veeleer dat mijn spiegelpaleis van overdrach-ten steeds meer en andere lagen krijgt. En dat het mij – en daarmee mijn lief – ook nog tijdens onze zomervakantie weet bezig te houden.

**ECHO'S UIT MIJN VERLEDEN** Als kind was ik de jongste van vier. Een nakomertje dat 'niet de bedoeling was', zoals thuis wel eens werd gegrapt. Dat verwoorde tegelijk treffend mijn gevoel over mijn plek in ons gezin. Ik voelde me het vijfde wiel aan de wagen, lief-devol gedoogd, maar niet heel welkom of ge-

zien in mijn eigen wezen. Achteraf gezien niet zo gek, als ik stukje bij beetje enkele gezinsgeheimen achter mijn ongewenstheid weet te ontfoetselen. Bij uitstek een basis voor het ontwikkelen van een 'afwezige' of 'dromerige' karakterstructuur (Ponjee, 2019). Weg van aardse pijn en ongemak, in een parallel universum dat ik zelf kon schep-pen en daarom beter kon begrijpen.

In de concurrentie om de aandacht van mijn ouders, legde ik het vaak af tegen de oudere kinderen. Maar ik kreeg ook door dat het hielp als ik iets bijzonders deed of presteerde. Zo heb ik mij allerlei bewegingen ange-leerd die me als adviseur en als mens veer en ver hebben gebracht. Boeken en artikelen schrijven, promoveren, podia beklimmen, Elfstedentochten rijden, noem maar op: 'Pappa, mamma, zien jullie me nu?'

Ik had een nogal afwezige vader, zoals dat heet. Misschien wel met zijn gedachten bij het leed van zijn vertrokken en doorgemar-telde vader, waar hij ons als kinderen niet mee wilde belasten. De communicatie met mijn ouders verliep via mijn moeder. En haar wil was wet. Dus als ik nu met een stevige, assertieve vrouwelijke collega of opdracht-gever werk, is het een hele klus om op m'n plek te blijven. Maar zelfs dit aanpassen in de verticaliteit hielp me in het begin van mijn loopbaan opdrachten te verwerven en op-drachtgevers tevreden te stellen.

Natuurlijk ben ik me in de voorbije dertig jaar steeds meer gewaar geworden van de neveneffecten van mijn jeugdige vorming. Zo zoek ik bij ongemak in m'n hoofd naar een verklarend concept, in plaats van contact te maken met de ander en met wat er op dat moment is in de ruimte en in m'n lijf. Ik werk vaak hard om contact te maken, vanuit de (onbewuste) twijfel of ik welkom ben. Heb de permanente neiging te willen onthullen

wat niet gezegd of gezien mag worden. Soms met verongelijkte gevoelens, omdat ik me niet gezien of gehoord voel in mijn bijdrage, zoals ik dat van thuis zo goed ken. In het verlengde daarvan kan ik fel of stevig mijn punt maken, uit zorg anders niet gezien of gehoord te worden. Presteren, pleasen of aanpassen om erbij te mogen horen. Heftig reageren als mijn grenzen worden afgetast, uit angst dat ik anders 'verdwijnt'.

Dit laatste speelt vrijwel zeker in beide voorbeelden mee. Het bagatelliseren van mijn observaties door de klant roept bij mij een felle energie op die de klant vervolgens weer buiten de deur wil houden.

**WOUNDED HEALER** Door mijn overdrachtspatronen voortdurend te onderzoeken, kom ik er met de jaren stapje voor stapje losser van. Zo kan ik toen en nu en mijn en dijn steeds scherper ontwarren in spannende interacties met en tussen klanten, en ben ik sneller en directer geworden in het benoemen ervan. Sinds de ziekte en het overlijden van mijn vrouw (rond de eeuwwisseling) mag je me zelfs enigszins activistisch noemen: ik weiger spelletjes en toneelstukjes mee te spelen omwille van het comfort van mijn klanten. Daar wordt niemand sterker van. Kort door de bocht: er zijn belangrijker dingen in het leven om m'n tijd aan te besteden. Meer en meer stel ik aan de orde wat ik denk dat nodig is.

Dit heeft een dubbel effect op mijn relatie met de klant. Enerzijds voelt een klant dat de dingen die ik aan de orde stel, ertoe doen. Hoe onaangenaam soms ook, mijn observaties snijden vaak hout en zetten aan tot zelfreflectie op patronen in denken en doen. Dat is wat dit werk voor mij zo vervullend en zelfs verslavend maakt. Ik kan soms iets heel maken in de wereld om mij heen, wat ik zelf

thuis als stuk heb ervaren – analoog aan de *wounded healer* van Carl Jung (1966). Volgens hem fungeren in de jeugd opgelopen verwondingen bij de begeleider als essentiële drijfveren voor zijn werk.

Tegelijk beïnvloeden de verwondingen van zowel de begeleider als de klant – bewust en onbewust – hun affectieve relatie. Overdracht dus, die de relatie zowel kan versterken als vergiftigen. De onvermijdelijke schaduwzijde van begeleiden is dat beide partijen soms pijn lijden. Vergelijk het met een tandarts die boort zonder verdoving. Dat is een tijdje vol te houden, tot de grens van het incasseren is bereikt. De klant geeft een schreeuw van pijn of bijt zijn 'beul' daadwerkelijk in de hand. En hoe begrijpelijk ook van de klant, op de emotionele laag komt dat bij mij – zelfs in mijn begeleidersrol – binnen als een afwijzing van mijn liefde. En zoals het dan ook niet anders kan, blijft dit niet onopgemerkt bij de klant. Die voelt dat hij 'beet' heeft en mogelijk een ingang heeft gevonden om mij te dwingen de 'behandeling' wat minder pijnlijk te maken.

Zo ontstaat een voor mij inmiddels vertrouwde paradoxale boodschap: 'Help me, maar raak me niet aan!' Ik moet blijven uit liefde voor het geheel dat ik sterker mag maken, maar dan mag ik niet zoveel pijn meer aanrichten, op straffe van afwijzing van mijn liefde. En als ik dat doe, raak ik de verbinding met mijzelf kwijt en daarmee alsnog die met de klant.

Ben ik nu chantabel geworden? Dat geloof ik niet. Ik kan niet anders dan in het eerstvolgende contact weer doen wat ik altijd doe – *This way or no way*, om met David Bowie te spreken.<sup>1</sup> Maar de opeenvolging van afwij-

<sup>1</sup> Een regel uit het nummer 'Lazarus' van zijn album *Blackstar* (2018).

zingen van mijn liefde raakt me wel. Een hart dat wijdopen staat, is kwetsbaar en het kost me telkens weer tijd en energie om daarvan te herstellen. Via gesprekken thuis met mijn partner. En met collega's met wie ik (gelukkig!) in projecten samenwerk. Door 's nachts wakker te liggen, om mijn gevoelens en bijbehorende gedachten te ordenen. Door te sporten, om hormonale 'giffen' als cortisol en adrenaline uit m'n lijf af te voeren en daarvoor in de plaats die heerlijke, rustgevende dopaminen, endorfinen en andere gelukshormonen aan te maken. Niet voor niets hanteer ik als vuistregel maximaal 50 procent van mijn tijd declarabel te werken.

Maar dan nóg – door dit werk te doen zoals ik het eigenlijk alleen maar kan en wil doen, ontstaan telkens weer kleine littekens op mijn hart. Toen ik daar laatst met een dierbare collega over sprak, zei ik dat ik het als mijn uitdaging zie om de dingen die ik zie en voel, met wat meer rust en distantie in te brengen. Waarop zij mij de wedervraag stelde: 'Zou je dan wel net zo effectief zijn? Is het niet juist je passie en bereidheid de grens van de relatie op te zoeken, die maakt dat de klant voelt dat het je werkelijk menens is? Is dat niet wat maakt dat jouw boodschap hen echt raakt?'

Vervolgens trok ze een vergelijking met de artsen met wie zij regelmatig werkt. De beste artsen staan in haar systeemopstellingen vaak ergens tussen de patiënt en de dood. Ze zijn innerlijk gedreven om de patiënt koste wat kost te behouden voor het leven. En tegelijk worden juist deze artsen zelf zelden oud. Na die woorden schoot ik even vol ...

**MIJN HART** Waar ik vroeger mijn gevoelsleven wantrouwde en me ervoor afsloot, laat ik het nu steeds meer aan de oppervlakte

komen. Het is mijn belangrijkste gereedschap geworden bij het detecteren en spiegelen van incongruenties tussen praten en doen en van systemische patronen en verstrikkingen. Vanuit mijn biografie en ontwikkeling kan ik en wil ik niet anders. Het gaat over mijn liefde voor en mijn zin- en betekenisgeving aan het leven.

Maar hoe effectief dit ook kan zijn, het doet de ontvangers vaak ook pijn. En richting de aanbrenner van die pijn kan een begrijpelijke behoefte ontstaan om 'terug te slaan' – klanten kunnen daarin soms akelig trefzeker zijn. Het weerhoudt mij er toch niet van om een volgende keer weer te doen wat ik denk dat ik te doen heb.

Het idee dat het er meer dan ooit toe doet wat ik doe, is verslavend voor mij. Tegelijk doet het me af en toe verzuchten: 'Hoelang houd ik dit nog vol? Is dit nog wel gezond?' Natuurlijk gaat dit over het oerthema van betrokkenheid versus distantie in begeleidingswerk. Maar die constatering is mij te beschrijvend en lost te weinig op. Littekenweefsel is minder vitaal en veerkrachtig dan gezond weefsel. Een hart vol met littekens klopt dus wellicht minder lang dan ik zou willen. Ik ben er nog niet uit.

*Moet ik gaan of blijven?*

*Ik weet de afloop al.*

*Dit onbegrepen hart*

*breekt in elk geval.*

*Mijn hart kan dat niet aan.*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Uit het nummer 'Mijn hart kan dat niet aan', geschreven door Huub van der Lubbe en Leo van de Ketterij, en gezongen door Frédérique Spigt op het album *Droom* (1998).

### LITERATUUR

- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock.
- Frost, P.J. & Robinson, S.L. (1999). The toxin handler: organizational hero – and casualty. *Harvard Business Review*, july-august, 96-106.
- Jung, C.G. (1966). *Practice of psychotherapy. The collected works of C.G. Jung, Vol. 16*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (2000). Commentary on the Edgar Schein Interview. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 2.
- Kloosterboer, P. & Vries, D.P. de (2019). Organisatieontwikkeling. Werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 12-22.
- Kloosterboer, P.P. (2012). *Van waarnemen naar waarmaken. Expeditie naar waarde met professionals*. Publieksversie proefschrift. Den Haag: Academic Service.
- Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66 (2), 20-40.
- Ponjee, T. (2019). *Word wie je bent. Handboek karakterstructuren (4e dr.)*. Wijchen: Ponjee Advies.
- Quick, J.C. & Gavin, J.H. (2000). The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 31-44.
- Veenbaas, W., Hjort, M., Broekhuizen, M. & Dirx, M. (2019). *Passepartout: vensters op leren*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.