

Persoonlijkheid als instrument

De mens in de mensenwerker

Hans Peter King heeft in Groningen een bureau voor training, therapie en coaching. Hij is gespecialiseerd in ervaringsgerichte en grensverleggende leer- en veranderingsstrategieën.



AL LANGER WEIGER IK TE ACCEPTEREN DAT JE IN HET WERKEN MET MENSEN "NU EENMAAL AF EN TOE JE GEVOEL OPZIJ MOET ZETTEN OM JE WERK GOED TE KUNNEN BLIJVEN DOEN"

kom. Natuurlijk ga ik mij inzetten voor een goed kennismakingsgesprek: oog-contact, kopje thee, zorgvuldige vraagstelling, notities, afspraken, opties op een rijtje, visitekaartjes ruilen en betrokkenheid tonen. Maar op mijn gemak voel ik me bij deze man niet. Ik weet dat ik de kans loop over anderhalf uur behoorlijk moe en blij met zijn vertrek te zijn. Straks denk ik: "Donder jij toch gauw op, arrogante zak! Voor jou tien anderen!" Hoe rijm ik deze emotionele reactie met mijn intentie om mijn klanten goed van dienst te zijn?

Al langer weiger ik te accepteren dat je in het werken met mensen "nu eenmaal af en toe je gevoel opzij moet zetten om je werk goed te kunnen blijven doen". Ik vind dat voor ons, mensenwerkers, een hellend vlak. Voordat je het weet lijf je (zonder daarvan veel last te hebben) aan een gespleten persoonlijkheid. Aan de ene kant is er je professionele identiteit waarmee je je opleiding en ervaring inzet



voor klanten. Je wordt er weliswaar moe van, maar het zorgt voor brood op de plank en het is tenslotte werk. Aan de andere kant ben je naast je werk een privé-persoonlijkheid. Die kost alleen maar geld, maar dan heb je ook wat. In hulp- en dienstverlenende beroepen, het 'mensenwerk', is die verdeling in mijn ogen op den duur schadelijk, zowel voor de werker zelf als voor de kwaliteit van zijn werk en dus voor de klant. Ons werk moet onze hobby zijn en onze hobby ons werk. Wij moeten op een professionele wijze echte personen zijn en persoonlijk contact maken. Tegelijkertijd moeten we op een persoonlijke manier professionals zijn, met ervaring en een ruim methodisch en theoretisch referentiekader.

Tegenoverdracht

In het begin van je carrière als begeleider of adviseur denk je misschien het te kunnen redden met een degelijke opleiding, een succesvolle stage, een gestructureerde methode, enkele technieken en wat supervisie. Als er dan in het werk storen- de gedachten en gevoelens optreden,

dan lossen we die in deze fase eenvoudig op. We zetten ze opzij en concentreren ons op de methode en op de ander. Veel opleidingen leren ons immers het vooral niet te hebben over een aantal onder de waterspiegel voorkomende reacties en interacties. Die worden verwezen naar het domein van "ach, we hebben allemaal wel eens een slecht humeur" of "concentreer je op wat je moet doen en trek je niet te veel aan van die persoonlijke gedachten en gevoelens". Maar wat nu als dat niet werkt of als blijkt dat cliënten in evaluaties aangeven onze, vaak 'ongewilde', persoonlijke reacties het effectiefst en indrukwekkendst te vinden? Onderzoek bevestigt dat de effectiviteit van therapeuten, huisartsen en andere hulpverleners grotendeels berust op de relatie met de cliënt, niet op medicijnen of behandelmethoden. Dit geldt ook voor

bemiddelingswerk, loopbaanadvies en coaching: niet de methode, maar de kwaliteit van het contact met de cliënt bepaalt grotendeels het succes van de begeleiding. De psychoanalyse beschrijft die door- gaans onbewuste en oncontroleerbare interactie in termen van 'overdracht' en 'tegenoverdracht'. 'Overdracht' is wat de cliënt vanuit zijn verleden op de therapeut projecteert of 'overdraagt', bijvoorbeeld een angstaanjagende autoritaire bestraffende vader (negatief) of een ideale en onvoorwaardelijk liefhebbende moeder (positief). 'Tegenoverdracht' heeft betrekking op de manier waarop de therapeut op zijn beurt vanuit zijn verleden reageert op de projectie, de overdracht van de cliënt. Een voorbeeld van een negatieve reactie is dat de therapeut zich door de angst en de reserve van de cliënt miskend en onterecht behandeld

HOE CONCRETER OF 'MATERIËLER' DE HULP- OF DIENST- VERLENENDE HANDELING IN EEN RELATIE IS, HOE MINDER OVERDRACHT EN TEGENOVERDRACHT DAARIN EEN ROL SPEELT EN HOE VEILIGER DE SPELERS ZICH VOELEN

Contact maken met jezelf en met de cliënt is van cruciaal belang voor mensen die werkzaam zijn in de dienst- en hulpverlening. Slechts een gering aantal beroepsopleidingen in de sociaal-pedagogische sector heeft aandacht voor omgaan met persoonlijke gevoelens in relatie tot de cliënt. Dit lijkt te worden gecompenseerd door literatuur, theorie, methodes en technieken. Hans Peter King vindt dat een goede, ervaren counselor niet 'methodisch' maar met zichzelf werkt: hij is zijn eigen instrument geworden. Een 'mensenwerker' stelt zijn persoonlijke gevoelens en reacties in dienst van de cliënt.

Tegenover me zit mijn derde cliënt van die dag. Hij is naar mij doorverwezen voor begeleiding bij een voorlopige herintreding en een bezinning op zijn loopbaan. De man straalt een superieure reserve uit, waarschijnlijk een reactie op de voor hem ongemakkelijke afhankelijkheid waarin hij is terechtgekomen. Als leidinggevende is hij het duidelijk niet gewend op een 'klantstoel' te zitten. Met een minachtend glimlachje neemt hij mij op alsof ik bij hem op sollicitatie

Er zijn drie voorwaarden voor het verantwoord expliciteren of ventileren van de eigen gevoelens in relatie tot de cliënt:

- 1) Je moet zelf goed kunnen omgaan met die gevoelens. Alleen als jij ze kunt hanteren, zijn ze misschien als feedback bruikbaar en veilig voor de cliënt.
- 2) Je moet een duidelijk professioneel kader kunnen geven waarbinnen jouw persoonlijke gevoelens voor de cliënt niet kunnen worden misverstaan als een aanzet tot een persoonlijke relatie.
- 3) Je moet de cliënt goed duidelijk kunnen maken dat bij de uitwisseling van mogelijke negatieve gevoelens de relatie naar aanleiding daarvan wat jou betreft nooit op het spel komt te staan (onvoorwaardelijkheid).

voelt en boos wordt. Positief is het als de therapeut zich door de idealisering van de cliënt gewaardeerd voelt, die waardering wil bestendigen en confrontaties vermijdt.

Deze twee processen spelen in elke privé-relatie en werkrelatie. Ze gaan altijd gepaard met angst voor kwetsing en controleverlies. Hoe concreter of 'materiëler' de hulp- of dienstverlenende handeling in die relatie is, hoe minder overdracht en tegenoverdracht daarin een rol spelen en hoe veiliger de spelers zich voelen. Als er echter sprake is van persoonlijke ('inmaterieële') begeleiding en coaching of persoonlijk advies, dan speelt de persoonlijkheid van de begeleider en de emotionele relatie met de cliënt juist een cruciale rol.

Gevoelsreacties

De reden dat ik pleit voor het betrekken van de eigen persoonlijke gevoelens in het werken met mensen, is niet alleen omwille van de relatie, de menselijkheid en de vertrouwensband. Dat zijn belangrijke voorwaarden, maar nooit doelen. De klant koopt namelijk niet in de eerste plaats een relatie, maar advies en een mogelijkheid tot versnelde persoonlijke ontwikkeling. Het werkelijke belang van onze persoonlijke expressie in een werkrelatie huist in het feit dat wij altijd *ergens* op reageren, dat er in de cliënt altijd een aanleiding is waarop wij reageren. Ons gevoel komt nooit zomaar uit de lucht vallen of spontaan uit ons innerlijk omhoog borrelen. Daarom is het uitermate professioneel om expliciet en experimenteel met de cliënt te onderzoeken of en hoe die aanleiding relevant is voor de thematiek van de begeleiding. Onze gevoelsreacties zeggen dus iets over onszelf als begeleider en over de cliënt. Als we ons durven identificeren met onze gevoelsreactie – en beseffen

dat die wel eens een signaal kan zijn van iets relevants in de cliënt – dan brengen we die reactie in en kijken we naar de uitwerking daarvan. Als trainer en supervisor van coaches, therapeuten en leidinggevend is het mij duidelijk geworden dat de eigen gevoelsreacties in het werken met cliënten alleen zijn in te zetten als we *bekend* en *vertrouwd* zijn met die gevoelens. Dit houdt in dat we de reactie niet veroordelen en er geen angst meer voor hebben. Pas dan durven we onze gevoelsreacties en impulsen in relatie tot een ander in te brengen. Als dat nog onvoldoende het geval is, is het volkomen terecht en bovendien in dienst van de cliënt om gevoelens te onderdrukken en niet te uiten. Met andere woorden: om gevoelens te kunnen gebruiken moeten wij met onze gevoelens kunnen omgaan en niet andersom.

Arrogante klant

We keren terug naar mijn arrogante klant. Wat doe ik met mijn 'tegenoverdracht' in relatie tot hem? Ik onderdruk dus niet met wilskracht mijn negatieve gevoelens. Ook ga ik geen positieve intentie uitstralen, terwijl ik weet dat hij voelt dat ik niets doe met de situatie en met zijn overheersend gevoel van verzet tegen mij. Dat zou de sessie tot een leugen maken. Bovendien wil ik niet alleen op reageren, dat er in de cliënt altijd een verband zien met de situatie waarin hij verkeert. Ik wil mij ook niet beperken tot acceptatie, het tonen van begrip en het duiden van mijn gevoel als iets van mijzelf. Ten slotte wil ik ook niet gewoon zeggen dat ik hem een arrogante zaak vind en dat hij me kwaad maakt. De vraag rijst of het überhaupt mogelijk is tegelijkertijd authentiek jezelf en professioneel te zijn. Ik kan bijvoorbeeld beginnen hem te vragen hoe hij denkt dat hij op collega's

overkomt. Als hij dan inderdaad vertelt zich te kunnen voorstellen dat zij hem soms arrogant, afstandelijk of superieur vinden, dan kan ik hem zeggen dat ik die karaktertrek ook bij hem opmerk, dat het me kwaad maakt en dat ik me kan voorstellen dat het ook anderen tergt. Ik zal hem vragen of hij genoegene neemt met een dergelijke interactie en of hij dit ook herkent in de problematiek waarvoor hij hier komt. Zo kan ik mijn emotie uiten, ontspan ik me en blijf ik mezelf (ook in het begin, als het nog zeer spannend is om dit te doen). Tegelijkertijd onderzoek ik een mogelijk zeer relevant aspect in het verhaal van de cliënt.

Eerlijk en transparant

Soms is de eenvoud van een gestructureerde methode die je gewoon toepast en die belooft goed te werken verleidelijk en aantrekkelijk. Geen gedoe met bijvoorbeeld relaties, projecties, transparantie, 'contact maken' en overdracht. Maar gelukkig vallen de meeste populaire methodes als simplificaties van de werkelijkheid vrij snel door de mand. Methodes en technieken werken op zichzelf niet of onvoldoende. Het zijn hooguit leuke speeltjes, 'tools', die altijd alleen werken *binnen* een echte relatie. Dan nog zijn ze maar zeer beperkt verantwoordelijk voor het resultaat. In al de jaren dat ik als therapeut, supervisor, coach en adviseur heb gewerkt ben ik tot de volgende conclusie gekomen. Als we in dit soort werk onze subjectieve en persoonlijke, 'tegenoverdrachtelijke' gevoelens en impulsen in dienst van het proces van de klant geen plek en functie weten te geven, dan branden we net als onze cliënteel op. We gaan dan twijfelen aan onze roeping en moeten vervolgens 'ons ware zelf' herontdekken of op zoek gaan naar de verloren 'bezieling' in ons werk.

ALS WE ONZE SUBJECTIEVE EN PERSOONLIJKE, 'TEGENOVERDRACHTELIJKE' GEVOELENS EN IMPULSEN IN DIENST VAN HET PROCES VAN DE KLANT GEEN PLEK EN FUNCTIE WETEN TE GEVEN, DAN BRANDEN WE NET ALS ONZE CLIENTÈLE OP

Wat let mij om tegen mijn klant te zeggen: "Weet u dat uw opstelling mij kwaad maakt en dat ik net zo weinig zin heb in werken met u als u blijkbaar met mij?" Of: "Ik vind ons gesprek tot nu toe niet erg aangenaam. Hoe vindt u het om hier te zitten?" Technisch, communicatiekundig, zijn dit voorbeelden van de 'inzet van tegenoverdracht'. Met andere woorden: de eigen persoonlijke gevoelsmatige reacties of impulsen gebruiken in dienst van het proces van de cliënt. Weer anders gezegd: ervoor zorgen dat je zelf schoon en transparant blijft, want dat verlangt de ander van jou als begeleider en zo hoeft je niet krampachtig, onzeker en onecht 'professioneel' te zijn. De reden dat we die directe en bijzonder effectieve en relevante feedback in ons werk maar zelden realiseren, is onze angst voor en onze onbekendheid met de gevoelens die je daarvoor naar de oppervlakte moet durven laten komen. Dergelijke eerlijkheid en transparantie is uiteindelijk kinderlijk eenvoudig en werkt snel en effectief. Wel vergt het een lange en vaak moeilijke weg van zelfonderzoek, zelfacceptatie, overwonnen schuld- en schaamtegevoelens en levenservaring.

Slaperig

Een ander voorbeeld. Tijdens een gesprek met een jonge, intelligente, administratieve medewerkster bij een gemeentelijke afdeling word ik slaperig. Ze vertelt over haar mislukte sollicitatie naar een leidinggevende functie op een andere afdeling. Mijn slaperigheid kan ik goed plaatsen: het is half drie 's middags, mijn dagelijkse concentratie dieptepunt. Ook heb ik die nacht door de hitte golf maar kort geslapen. Als ik mijn slaperigheid zo helemaal voor eigen rekening neem, dan ga ik mijn best doen om wakker te blijven en probeer ik die slaperigheid te verbergen voor haar. Ik wil niet

dat ze denkt dat ik niet helemaal lekker of niet geïnteresseerd ben. Als ik het aandurf om de slaperigheid niet alleen bij mezelf te verklaren, maar ook te kijken wat het in haar is dat mij slaperig maakt, dan kan ik er wellicht iets mee doen. Ik ga dan met andere oren naar haar luisteren.

Mijn aandacht gaat vanzelf niet zozeer naar de *inhoud* van haar verhaal maar naar de *manier* waarop ze praat. Het valt me op dat ze aan één stuk door praat, in een vrij slepend en rekkend tempo. Ze laat mij geen ruimte om een vraag te stellen of een opmerking te maken. Mijn ego protesteert: ze is niet geïnteresseerd in mijn begeleiding, ze wil slechts een klankbord. Mijn slaperigheid is een afweer van die voor mij 'pijnlijke afwijzing' (let wel, dit alles *maak ik ervan*: het is mijn tegenoverdracht). De kwaadheid die ik vervolgens voel, maakt het mogelijk dat ik haar 'met geweld' kan onderbreken: "sorry, maar ik ga je even onderbreken. Ik heb eigenlijk geen idee van wat je van me wil. Voor alleen luisteren ben ik niet opgeleid, ik val er van in slaap. Wat wil je nu precies van mij?" Ze kijkt me wat boos en gekwetst aan en zegt dat ze dat ook niet precies weet. Dat is op zich al een belangrijke vaststelling.

Als ik doorvraag komt aan het licht dat ze veel behoefte heeft aan aandacht. Van haar ouders heeft ze die gemist. Als ze dan aandacht krijgt, zoals nu van mij of tijdens sollicitatiegesprekken, dan weet ze van geen ophouden en wordt ze onmiddellijk boos als iemand het waagt haar te onderbreken. Hiermee raken we de kern van haar mislukte sollicitatie en de emotionele oorsprong van die karaktertrek. Ik ben ineens verlost van mijn slaperigheid. We zijn 'stoppen met praten en kijken wat er dan gebeurt' gaan oefenen. Als ik niet gewaagd had mijn slaperigheid op haar te 'projecteren', dan

waren we er mogelijk niet of pas veel later uit gekomen. Gelukkig besteden aanvullende trainingen voor begeleiders, therapeuten en coaches steeds meer aandacht aan de relationele interactie en het persoonlijk *zijn* met de cliënt. Scholing op dit gebied vraagt gespecialiseerde supervisie of gerichte training. Ook houdt het een intensief persoonlijk proces in, waarbij wij en onze cliënten baat hebben. Het is geen nieuwe methode of nieuw 'instrument', maar het gaat hier om persoonlijke heelwording, zelfkennis en zelfacceptatie. Als onze persoonlijkheid werkelijk ons belangrijkste instrument is, dan zijn onze persoonlijke grenzen ook de grenzen van ons professionele kunnen. Gaan we die grenzen bewust verleggen met persoonsgerichte training of supervisie, dan zijn in dat leerproces persoonlijke en professionele groei onafscheidelijk met elkaar verbonden.

Voor meer informatie over opleiding, training en supervisie op het gebied van overdracht en tegenoverdracht, persoonsgerichte coaching en begeleiding: Hans Peter King (050 549 77 00) of Instituut voor Werk en Levenskunst (050 406 39 91).

BENT U BENIEUWD NAAR DE REACTIES VAN UW MEDELEZERS? OP PAGINA 16 TOT EN MET 19 BESPREEKT HET LEZERSPANEL HET HOOFDARTIKEL VAN HANS PETER KING.