

Van professioneel naar 'professio-heel'

REACTIE OP KLEP

Robbert VAN BRUGGEN

Taboe op gevoel?

Het artikel van Annefloor Klep over 'het begeleiden van gevoel' raakt wat mij betreft een essentie die ik zou willen samenvatten als het verschil tussen professioneel en 'professio-heel'. Kleps zoektocht vertrekt vanuit de waarneming van een interessant fenomeen dat ik absoluut herken: 'In veel organisatieculturen heerst er een taboe op het uiten van emoties op de werkvloer.' Met name het woord 'taboe' prikkelt me. Dat klinkt mij in de oren als een 'onnodig vermijden' van gevoel dat met enige inspanning in beweging te brengen is, omdat het een positief effect heeft op samenwerking.

Klep probeert de inzichten uit haar onderzoek (vanuit de discipline van de psychologie) onder meer toe te passen in trainingen rond communicatieve vaardigheden. Toch bemerk ik bij mezelf bij het lezen over deze wijze van toepassing een wat ongemakkelijk gevoel. Het raakt aan een ethi-

sche geladenheid die ik in deze reactie wat fundamenteleler zou willen verkennen, omdat ik denk dat uit deze bescheiden analyse zomaar zou kunnen blijken dat deze aanpak misschien juist deel van het probleem is, waardoor het taboe blijft voorbestaan (prijzige externen die ons komen leren hoe we met emoties moeten omgaan - hoezo eigenlijk?). Ik wil daarom niet te veel op de bevindingen uit het onderzoek van Klep ingaan, maar wil er graag iets naast plaatsen, in de hoop dat aanvullende inzichten tot verdere verrijking van het thema zullen leiden. Ik wil dit doen door het fenomeen 'taboe op gevoel' in grotere contexten te plaatsen, met behulp van enkele verwijzin-

R. van Bruggen MHOB is begeleidingskundige, (leer) supervisor, coach en senior consultant vanuit zijn bedrijf Spiegelzaal te Nederweert, kerndocent bij de master begeleidingskunde in Rotterdam en Nijmegen en buitenpromovendus. Daarnaast organiseert hij langdurige stilleretraites. Website: www.ineenhutjeopdehei.nl. E-mail: robbertvanbruggen@gmail.com.



gen naar inzichten uit de begeleidingskunde en de sociale filosofie.

Als begeleidingskundige houd ik me onder andere bezig met transformaties van organisatieculturen, waarin belemmerende, complexe gedragsfenomenen rond de onderlinge communicatie en samenwerking meestal een belangrijke rol spelen. Ik herken de aanwezigheid van wat Klep vanuit de theorie aanhaalt als 'verhulde emotie'. Ik kom dit ook als cultuurfenomeen tegen binnen organisaties, zowel bij individuele professionals, teams op de werkvloer, multidisciplinaire teams en tussenniveaus, als op managementniveau. Zelf gebruik ik sinds enige tijd de metafoer 'het stille zwart in organisaties': datgene wat wel aanwezig is maar waar het nooit over gaat, en dat in de dagelijkse praktijk van invloed is op het handelen en de zingeving van medewerkers op alle niveaus.

Het gaat mijns inziens niet uitsluitend over een taboe op het uiten van gevoel, maar over de stem van ons 'subject', over de stem van ons hart. Onder subject versta ik hier mijn waarheid aan gedachten, gevoelens, aanvoelen, lichamelijke sensaties, intuïtie, ingevingen, enzovoort, en het vermogen dat alles te verbinden, door het tot uitdrukking te brengen en een stem te geven. Het niet-betrekken of niet-uiten van ons gevoel lijkt geworteld in het idee dat het niet professioneel is. Mijn hypothese is dat het niet zozeer een individuele kwestie is, maar een uitdrukking van een collectieve kramp, waarin we het eigen subject ondergeschikt hebben gemaakt aan de dominantie van de rationaliteit van het organisatiesysteem. Dit is zodanig in ons gekropen, dat we ons onbewust hebben geïdentificeerd met de gedachte dat onze subjectieve waarheid er eigenlijk niet echt

toe doet. Dichtgeknepen kelen die zich beperken tot strategisch instrumenteel communiceren.

Het fenomeen van het collectieve zwijgen over zaken die we vanuit ons hart binnen ons werk eigenlijk bespreekbaar zouden willen maken, al dan niet in combinatie met het uitdrukken van ons gevoel, ben ik geneigd de communicatieve gifgrond van de vorige eeuw te noemen.

Rationalisme op de troon

Het positivisme in de wetenschap, waarin via de wetenschappelijke methode geprobeerd wordt stukje bij beetje een 'objectieve' werkelijkheid bloot te leggen, is gedurende de hele twintigste eeuw van grote invloed geweest op hoe we onszelf zijn gaan zien en ons - althans in de westerse wereld - maatschappelijk hebben ingericht. Het modernisme van de afgelopen honderd jaar heeft ons enorme technologische vooruitgang en welvaart gebracht. De markteconomie heeft zich in razend tempo ontwikkeld, waarbij de ene technologische ontwikkeling de andere opvolgde en producten steeds toegankelijker werden voor consumenten. Het principe van 'meten is weten' is als hoogste waarheid tot in de haarvaten van ons dagelijks leven doorgedrongen. Allemaal hebben we reeds als kind testjes gedaan in de *Kijk* of de *Tina*, waarin we onszelf konden scoren en via een optelsommetje konden lezen wie of wat we waren.

Onze maatschappelijke context bestaat uit een grote veelheid aan complexe mentale weefsels, bestaande uit elkaar overlappende systemen, waartoe we ons voortdurend te verhouden hebben. Elk rationeel systeem schept haar eigen logica en verwordt tot een eigen 'waarheid'. Deze ontwikke-

ling heeft iets met ons identiteitsbesef gedaan. We hebben het rationalisme op de troon gezet. We hebben vanuit dat principe vele decennia gebouwd aan een maakbare samenleving en deze steeds verder proberen te verfijnen. Rationaliteit werd aldus in de functionele omgang waardevoller geacht dan persoonlijk iets (aan)voelen. Onze gevoelsstem ofwel ons subject belandde ongemerkt op een tweede spoor. We hebben onszelf communicatief 'verkreupeld' tot een bewustzijnsvernaauwing waarin ons hart een secundaire plek heeft ingenomen; we laten het achterste van onze tong doorgaans niet zien.

Zo beschouwd is het paradoxaal dat we nu via dezelfde wetenschappelijke methode aantonen dat het - in dit geval ondersteund door het onderzoek van Klep - functioneel is je gevoel te uiten. Leren om jezelf te zijn, in de vorm van trainingen waarin doorgaans het leren van vaardigheden 'van buiten naar binnen' centraal staat. Dreigt hier niet een gevaar dat we - na eerdere pogingen vanuit het human resource management om 'employability' en recentelijk 'talent-management' tot leven te wekken - ook het gevoel gaan annexeren als nieuwe competentie, waarbij het leren communiceren van emotie een volgend aspect van instrumenteel handelen wordt?

De platheid van instrumentele taal

Sinds de industriële revolutie in de negentiende eeuw zijn we, op basis van wetenschappelijke inzichten, organisaties als machine gaan inrichten, met daarbinnen functionele radertjes in de vorm van machines en mensen (o.a. Frederick Taylor). Ik ga niet proberen een eeuw organisatieontwikkeling samen te vatten in een paar regels, maar het mag duidelijk zijn dat we

deze basisgedachte in de loop van de twintigste eeuw steeds verder hebben opgetuigd en verfijnd. Een gevolg was dat ook de communicatie binnen organisatiesystemen instrumenteel van karakter werd. Je zou kunnen zeggen dat de unieke menselijke uitdrukking van 'mijn-taal' steeds meer vervlakte tot een generieke 'mentaal', waarmee we elkaar binnen de muren van de organisatie kunnen blijven verstaan.

De persoonlijke ervaring was van minder belang; instrumentele taal was nodig om effectief te kunnen sturen en om de gewenste kwaliteit te kunnen borgen - niet alleen de neuzen dezelfde kant op, maar ook een gemeenschappelijke taal. Wie herinnert zich niet de normatieve opmerkingen tijdens vergaderingen, wanneer iemand zijn gevoel uitsprak 'Alsjeblieft, we gaan toch niet voelen, hè?' Of als er een persoonlijke ervaring werd gedeeld: 'Tja, dat is alleen jouw beleving. Dat kun je natuurlijk niet generaliseren.' We hebben collectief geleerd dat het beter is te zwijgen over onze persoonlijke inzichten, gevoelens en ervaringen, omdat ze er niet toe doen en omdat ze het systeem ontregelen.

Moedeloosheid en machteloosheid

In mijn praktijk als supervisor, teamcoach, intervisor en consultant had ik in de afgelopen twintig jaar, in de begeleiding van teams, afdelingen en individuele professionals, regelmatig te maken met complexe begeleidingssituaties, waarin zich in de leemlaag van het handelen binnen de context van de organisatie een diepgewortelde spanning of een soort koude oorlog toonde. Die spanningen waren merkbaar tussen allerlei niveaus. Ik stuitte daarbij regelmatig op een laag van moedeloosheid



en machteloosheid, die vaak pas kwam bovendrijven nadat betrokkenen hun opgewonden boosheid over situaties, hun omlaagspiralende klaagzang over het handelen van het management of hun cynisme over het verkrijgen van werkelijke invloed op beleid hadden geuit. Dit leidde tot een promotieonderzoek, waarin ik me richt op de creatieve omgang met fricties die ontstaan tussen enerzijds de rationele doelstellingen van de organisatie en anderzijds de ruimte die professionals nodig hebben om creatief en intersubjectief passende antwoorden op complexe vragen te kunnen vinden.

In deze fricties ontstaat in het beste geval zinvolle beweging en creatieve vernieuwing, maar veel vaker ontstaan gradaties van moedeloosheid en verlamming, bijvoorbeeld doordat, als het erop aankomt, de rationaliteit van het systeem (bijvoorbeeld vanuit de economische doelen) dominant is over inhoudelijke argumenten uit het primair proces. Dit leidt regelmatig tot het gevoel dat het geen zin heeft om over bepaalde onderwerpen in discussie te gaan, omdat het toch niks zal veranderen. Een deel van de levende betrokkenheid verdwijnt en maakt plaats voor een houding van: 'Het is maar werk, hoor!', waarin het eigen subject op het achterste van de tong blijft rusten. Professioneel wordt er nog steeds naar behoren gewerkt, en men heeft het goed met directe collega's, maar het vertrouwen in het grotere geheel is weg en het lijden aan de ervaren vernauwing wordt geprojecteerd op het management.

Dit voelbaar aanwezige 'stille zwart' in organisaties bevat niet alleen gevoel, maar ook allerlei belemmerende beelden en mythen over de personen die de macht verte-

genwoordigen, die zichzelf versterken en aldus de cultuur van samenwerken en communicatie kleuren. In termen van de Duitse sociale filosoof Jürgen Habermas gaat het hierbij om spanningen tussen systeemwereld en leefwereld; waaraan later de Nederlandse sociale filosoof Harry Kunneman een interferentiezone toevoegde, waarin de systeemwereld de leefwereld koloniseert en de leefwereld de systeemwereld culturaliseert.

Het ongemak om gevoel op het werk te uiten is dus niet alleen terug te voeren op het wel of niet competent zijn om dit als individu of team te kunnen. In het collectief van organisaties wordt een bepaalde Gestalt van ons verwacht: professioneel, waarbij een deel van ons subject maar beter achtergehouden kan worden. Kunneman voegt daar aan toe dat ook de professies ondertussen gekoloniseerd zijn. Naar zijn idee is coaching aan de productiezijde wat marketing aan de consumptiezijde is; de andere ertoe te bewegen uit vrije wil het belang van de markt te volgen. In dat licht is het werk van Klep dus in dienst van de macht.

Is er sprake van een taboe?

Het taboe op gevoel lijkt van veel essentielere betekenis dan alleen de opvatting dat het uiten van gevoel niet professioneel of zweverig zou zijn. Het lijkt eerder structureel ongewenst, om de stem van het hart te laten spreken om de rationele doelstellingen van het systeem te kunnen behalen. Gevoel stimuleren draagt immers het risico in zich dat het op controle gerichte organisatiesysteem ontspoord. Inhoudelijke boodschappen dienen, op de juiste plek en liefst goed voorbereid, volgens de spelregels bespreekbaar gemaakt te worden.

Jan Kooistra gebruikte voor het eerst de term 'plekken der moeite', waarin de rationele waarheid van het systeem (het orderingsresultaat) en de orderingsbehoefte op basis van huidige ervaringen per definitie met elkaar op gespannen voet staan. Eigenlijk zijn ze niet bespreekbaar, omdat het betreden van de plek der moeite zonder meer consequenties zal hebben voor het bestaande systeem en dus tot verlies van controle.

Het taboe op het uiten van gevoel gaat dus over een 'to be or not to be'; een er mogen zijn vanuit het eigen subject, met integratie van denken, voelen, willen en handelen als 'professio-heel', tegenover een professionele houding waarbij het handelen voornamelijk geworteld is in rationaliteit, wat aldus toch een beknellend jasje blijkt waarin we een deel van onszelf niet tonen, delen of verbinden.

Waar zit beweging?

De onlangs gepensioneerde lector Bert Coenen was een van de eerste inspiratoren voor het nieuwe vakgebied begeleidingskunde. Een van zijn boeken draagt de titel *Humanisering van begeleiding* (2005), waarmee de essentie van deze reactie nog eens onderstreept wordt. Terug naar de menselijke relatie, de levende ervaring; naar communicatief contact, in plaats van het instrumenteel uit contact zijn. Kunneman wijst op de noodzaak te komen tot een normatieve professionalisering ofwel vanuit eigen doorleefde ervaringskennis stelling nemen, in plaats van te verdwijnen in de grijze wereld van procedures en protocollen. Veel professionals kiezen voor deze weg, door niet langer onderdeel te willen zijn van een beperkend systeem. De explosieve groei van zzp'ers

is daar een illustratie van. De beweging toont zich ook in de toenemende nieuwsgierigheid naar lossere organisatiecontexten (zoals netwerk- en zwermorganisaties), waarin sprake is van gelegenheidsverbindingen waarin cocreatie centraal staat. Of in de oproep tot 'kantelen' door Jan Rotmans. Of in de gretigheid iets te willen kopiëren van ondernemers die het wereldpodium halen en echt vanuit vertrouwen werken, zoals Ricardo Semler of het Nederlandse bedrijf Hutten dat werkelijk voor de omringende wereld van betekenis wil zijn en daarbij het geluk van klanten en samenwerkers vooropstelt.

In mijn eigen praktijk probeer ik verschillende contexten te scheppen, waarbij de subjectieve verhalen uit de levende praktijk het vertrekpunt vormen voor een communicatieve verandering van binnenuit. Niet beperkt tot een gewenste verandering op de werkvloer, door te werken aan de grondhouding van professionals in het primaire proces, maar door cultuur- en gedragsfenomenen altijd intersubjectief te onderzoeken wat betreft betekenisgeving binnen de grotere context van organisaties. Handelingsonderzoek (o.a. door C. Tromp) vormt daar de basis voor. Een ander voorbeeld zijn 'Spiegelzalen' gericht op het doorbreken van belemmerende patronen binnen management- of directieteams. Centraal hierin staat het proces waarin datgene wat zich op het achterste van de tong bevindt (in de vorm van vastzettende beelden, belemmerende overtuigingen en gevoelens) geritualiseerd wordt in een levende spiegelzaal; instrumentele communicatie ontdooit zich in de stem van het hart, delen, contact, dialoog en herstel van betrokkenheid, waardoor er flow in de samenwerking kan ontstaan.



Klep steekt haar nek uit met artikel over de positieve werking van gevoel. Het werken aan het integreren van gevoel in het samen handelen vraagt mijns inziens een fundamenteelere aanpak: niet op gedragsniveau van individuen of teams, maar op het niveau van de organisatie. Niet zozeer door voornamelijk gericht te zijn op het ontwikkelen van vaardigheden, maar

door het systeem een professionele speelplaats te laten vormen die een uitnodigend appel doet op authenticiteit in 'professionaliteit' handelen en samenwerken. Ik hoop daarom dat Kleps artikel uitnodigt tot een fundamentele zoektocht naar de bevrijding van het hart van de mens in de professional.



AANBEVOLEN LITERATUUR

- Coenen, B. (2005). *Humanisering van begeleiding*. Soest: Nelissen.
- Coenen, B. (2013). *Coaching de oorlog verklaard!* Rotterdam: 2010 Uitgevers.
- Habermas, J. (1985). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Bruno.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik*. Amsterdam: SWP.