



De dynamiek van het helpen

Men helpt heel wat af in Nederland. Er zijn helpende professionals zoals docenten, coaches, leraren, dokters, psychologen en pedagogen. En informele helpers zoals familieleden, vriendinnen en burens.

Ook organisatieadviseurs en interim managers helpen wat af. Maar zijn wij ook altijd even behulpzaam? De recente problemen bij organisaties zoals ABN-AMRO, ING, Fortis – om er een paar te noemen – hebben we niet kunnen voorkomen. Dat roept hier en daar toch ongemakkelijke reacties op, want dat geven we niet graag toe. Adviseurs en interim managers willen graag effect hebben! Waarom zou je anders zoveel moeite doen?

Formeel leggen we verantwoordelijkheid voor het resultaat van onze inspanningen bij onze opdrachtgevers, maar dat is natuurlijk flauwekul. Want ook wij hebben last van controledwang. Immers *'to help is the sunny side of control'*. Een citaat dat mij verpletterend trof toen een collega me dit jaren geleden teruggaf, nadat ik een ontroerend verhaal over mijn eigen behoefte om anderen te helpen had verteld. Er bestaat zelfs een fenomeen dat in de psychologie bekend staat als 'het hulpverlenerssyndroom'. Kort door de bocht betekent dit dat je aan het helpen slaat om een oud verlangen naar liefde en erkenning te vervullen. Kortom, er zitten nogal wat haken en ogen aan het fenomeen 'helpen'.

Er kan heel veel goed gaan in een helpende relatie, maar ook héél veel fout. Edgar Schein beschrijft dit helder en compact in zijn nieuwe boek *Helping, how to offer, give and receive help*. Een absolute aanrader voor iedereen die graag hulp geeft en hulp ontvangt. Sterker nog: je durft bijna niet meer te helpen als je dit boek gelezen hebt! Het boek gaat over de dynamiek van de helpende relatie. En de disbalans die ontstaat in de relatie zodra iemand hulp vraagt. Of zoals Schein dat stelt: vanaf dat moment is de hulpvrager *one-down* en daarom kwetsbaar, en de helper *one-up* en daarom machtig.

Veel van wat mis gaat in 'helpen' heeft te maken met het feit dat deze disbalans niet wordt erkend, laat staan dat de angst en spanning die dit statusverschil met zich meebrengt worden gehanteerd. En dit leidt vervolgens tot disfunctioneel en defensief gedrag. Bij de *hulpvrager* uit zich dat bijvoorbeeld in dat hij of zij uit voorzichtigheid het echte probleem verbergt. Of dat hij of zij het probleem bij de helper neerlegt zonder zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de oplossing. Hij kan op zoek gaan naar bevestiging in plaats van hulp. Ook kan het zijn dat hij of zij defensief reageert op alles wat de hulpgever aandraagt, zodat deze niet adequaat overkomt. Mogelijke valkuilen voor de hulpgever zijn dat hij of zij te snel advies geeft zonder te onderzoeken welk probleem de hulpvrager verbergt. Hij kan teveel druk gaan uitoefenen als de hulpvrager defensief wordt. Ook kan hij te snel tot de conclusie komen dat hij of zij de juiste hulp kan bieden. Of bevestiging geven in plaats van echte hulp. Of te snel afzien van hulp omdat hij of zij bang is om echt te luisteren naar wat er gezegd wordt. Herkenbare valkuilen, die je de hele dag door kunt waarnemen, bij jezelf en bij anderen.

Schein zou geen echte Amerikaan zijn als hij niet met een oplossing kwam om al deze valkuilen te voorkomen. Namelijk een manier van communiceren dat het evenwicht in de relatie terugbrengt. De sleutel hiervoor ligt bij een *humble inquiry*: een proces van zorgvuldig observeren en luisteren door de helper naar wat de hulpvrager werkelijk vraagt. Door dit te doen verhoog je de status van de *cliënt* omdat je hem of haar serieus neemt. Je bouwt aan de relatie doordat je emotioneel verbinding aangaat én je krijgt de benodigde informatie voor de volgende stap! ■

Yvonne Burger is kerndocent bij het postgraduate programma management consultant van de Vrije Universiteit. Reageren: www.yvonneburger.nl