

art I

MOEDERS MAKEN MANAGERS



- art. 1 E.M. van den Eerenbeemt, 'Moeders maken Managers' in: 'Zorgen & Veranderen' Stichting Sympoz 1995
- art. 2 Interview in Familiebedrijf febr. 2002
'7 Oorzaken van Familieleed'
- art. 3 Interview in VB Magazine december 1996
'Collega's met familietrekjes'
- art. 4 'Jij bent de oudste, dus ben jij de wijste'
artikel met o.a. bijdrage E.M. van den Eerenbeemt, bron?

Else-Marie van den Eerenbeemt: specialist Familieverhoudingen, docent aan: HvA/ProEd., De Baak, Nijenrode. Publicist, onderzoeker ouder-kind relatie, consult: individueel, familie, familiebedrijven, instellingen en ondernemingen. Onderwerp: invloed familie erfgoed op nieuwe relaties en beroepsuitoefening
www.else-marie.nl info@else-marie

Else-Marie van den Eerenbeemt
Familietherapeut en publicist, stafdocent Hogeschool van Amsterdam

1. Inleiding

De voorzitter van de raad van bestuur van een groot bedrijf is te laat op een belangrijke vergadering waarin harde noten gekraakt moeten worden. Iedereen kijkt reikhalzend uit naar zijn komst. Hij verontschuldigt zich bij zijn binnenkomst: 'Let maar niet op mij. Mijn secretaresse zal wel hebben uitgelegd waarom ik aan de late kant ben. Mijn oude moeder is zojuist gecremeerd. Dat is op zich niet zo belangrijk. Zij was een bootje dat allang geleden uit mijn horizon verdween.' Die middag neemt hij een fatale beslissing; deze zal hem door zijn collega's in de raad van bestuur zowel als door de raad van aandeelhouders niet in dank worden afgenomen. Zijn leuze 'Vertrouw op mij, bouw op mij en maak winst met mij' zal, ironisch genoeg, in het tegendeel verkeren.

2. De ongekende kracht van familierelaties

Hoe kunnen familierelaties doorwerken in de praktijk, waarin u de zorgmanagers bent? Familierelaties omvatten een gebied met uitzonderlijk krachtige kenmerken, dynamieken en motivaties. Ze kunnen een bron zijn van intense vreugde en pijn. Deze relaties ontlenen hun betekenis aan het zijn zelf. Wat je ook doet voor elkaar, elkaar zult aandoen, of elkaar aangedaan hebt, de verbondenheid blijft bestaan. Ook bij familieleden die hun banden in naam allang hebben afgesneden blijven deze steeds latent aanwezig. Het is de enige blijvende band die tegen scheiding en dood is bestand.

Deze zijnsverbondenheid is niet alleen bepaald door genetische determinanten, maar meer nog door het gezamenlijke erfgoed, de verworvenheden en de lasten van vorige generaties. De familie is de matrix voor menselijke betrouwbaarheid, voor uw *onafhankelijkheid*, maar ook voor uw *afhankelijkheid*. Uw keuzes, uw loopbaan, de manier waarop u manager bent, en uw gekozen relaties vormen zich op deze moedermatrix.

De wetmatigheden tussen ouders en kinderen zijn sterk, fascinerend en vaak

beslissingen van hogerhand te accepteren. U bent zéér autoriteitsgevoelig. U bent iemand met onwrikbare standpunten, voor iedere kritiek en voor iedere aantijging doodsbang. Het is goed mogelijk dat uw onzichtbare loyaliteiten met uw ouders u daarin gevangen houden.

4. De manager als koorddanser

Onlangs zag ik de koorddansertjes van het *Cirque du Soleil*. De behendige lichtvoetigheid van hun acrobatie is een goede metafoor voor de manager. Hij heeft behoefte aan applaus, glorie, spanning, er wordt een appel op hem gedaan; dit alles vormt een uitdaging. De ouders staan bij de stokken waartussen het koord is gespannen. Ze zijn trots als zij hun kind omhoog zien klimmen: 'Kijk eens wat onze jongen kan'. Soms verliezen ze daarbij uit het oog, dat hun dochter aan de andere kant omhoog klimt en de zoon op het touw misschien wel passeert. Vroeger hadden dochters geen mogelijkheid om zich te spiegelen aan de carrière van hun moeder en vormde de vader het voorbeeld. Langzamerhand went men eraan dat werkende moeders ook als voorbeeld fungeren voor hun dochters.

Tegenwoordig is het zo dat de balancerende manager die valt, met een gouden handdruk van de circusdirecteur de tent mag verlaten. Het is dus zaak dat hij op het touw zijn evenwicht bewaart. Deze opgave roept grote spanningen op, maar kan nog een graadje moeilijker worden. Hij is zelfs niet meer naar beneden te krijgen, want beneden spelen de aardse problemen van fusie en inkrimping zich af, maar ook de problemen in de eigen intieme relaties. Zoals bijvoorbeeld een kind dat plotseling een schoolfobie ontwikkelt, of een moeder die naar een verpleeghuis moet, of een broer blijkt AIDS te hebben.

Afdalen en de confrontatie met de persoonlijke relaties blijkt dan ineens ontzettend moeilijk te zijn. In het werk wil de manager laten zien wat hij kan, hij wil de top bereiken. Hij wil zich juist in de ogen van zijn ouders waarmaken en (niet te onderschatten) ook voor zijn broers en zijn zusters. Als dat het geval is, worden zijn eigen relaties uitgesloten van zorg. De zorg voor en betrokkenheid bij intieme relaties verschuift hij naar anderen. Dan ontstaat het beeld van de manager die alles begrijpt, die altijd klaar staat, die overal en altijd kan worden opgepiept omdat hij zo nodig is. En uiteindelijk wordt de afstand tot vrouw en kinderen of de vriend(in) zo groot, dat alleen het wankel evenwicht van de positie op het koord nog begeerlijk is.

5. Het relationele panorama

Er is pas sprake van volwassen worden, als zonder hardhandige amputaties binnen de meest intieme relaties de balans van geven en nemen, dat tussengebied kan worden bereikt. Mensen veranderen nauwelijks; de levensomstandigheden daarentegen des te meer en een mens zal om zijn weg hierin te vinden alle mogelijke hulpbronnen moeten benutten. Het relationele panorama ligt in deze hulpbronnen besloten. Als u vooruit wilt komen dan is inzicht in de wijzigingen ervan onontbeerlijk, want stagnerende relaties in de familie worden als een blok beton aan het been meegeslept. Dat geeft een kettingreactie in de richting van uw medewerkers, van uw raad van bestuur en, door steeds méér te willen werken, ook in de richting van uw privéleven.

Een directeur van een groot ziekenhuis zei eens: 'Met mij ging alles geweldig goed toen mijn vrouw nog gewoon deed en naar me luisterde, en toen mijn kinderen nog acht en tien waren'. Het lijkt soms, alsof relaties in de intieme sfeer zouden moeten worden bevroren. De grote verandering bestaat uit de latere carrière van de vrouw

schokkend, ook voor de manager als kind van zijn ouders. Kinderen zijn trouw aan hun ouders en kinderen verdragen het niet dat hun ouders slecht zouden zijn; vooral niet, als een ander het zegt. Deze loyaliteit is goed noch slecht. Loyaliteit is dan ook geen psychologische vertekening of een neurotisch vastklampen aan reddingsboeien. Loyaliteit is te omschrijven als trouw, als generositeit, als edelmoedigheid.

Adriaan van Dis schrijft in zijn roman *Indische Duinen*: 'Ik hield van mijn vader, juist toen. Ik wilde zijn respect afdwingen. Maar wat ik ook deed, hij zag alleen mijn fouten. Wat moet ik nog doen, om mij van zich te laten houden. Ik begrijp, dat hij een ridder van me wilde maken en dat ik nog vele opdrachten moest vervullen vóór hij mij als een gelijke zou accepteren. Waarom kan hij me niet één keertje prijzen?'

Kinderen ontvangen veel van hun ouders, maar ze geven oneindig en eindeloos veel terug. Ik vermoed dat er ook hier velen zijn, die hun beroep uitoefenen namens hun ouders. De vitale krachten en vermogens kunnen juist in de familie, dikwijls tot onze grote ergernis, worden gevoed. Kinderen kunnen niet breken met hun ouders. Heel veel agressie op de buitenwereld is in feite voor hen bedoeld: maar je ouders zet je het niet betaald.

De erkenning van de ouders, en later de verzoening met de ouders kunnen ook in het management hulpbronnen zijn. En als we nu over *human resource management* spreken, een actueel thema, komt dit voort uit de vermogens van het individu zelf. Want u weet allen: een goede manager kan die kwaliteiten in de ander naar boven halen, waarvan deze zichzelf nog niet bewust was. Hoe kunt u als manager geborgenheid, creativiteit en inspiratie bieden?

3. Family resource management

Een mogelijke bron voor individuele vrijheid en, hoe vreemd dit ook mag klinken, voor het vermogen tot leidinggeven is gebaseerd op *family resource management*. Deze hulpbronnen zijn voornamelijk gevat in een dimensie van de relationele ethiek.

In een balans van geven en ontvangen, in de ouder-kindrelatie is de moedermatrix het voorbeeld, het kerngegeven. Als voorbeeld is het magistraal: het kent egoïsme noch altruïsme. Tussen deze twee uitersten strekt zich het gebied uit. Het betekent *individuele winst*, want u manoeuvreert tussen egoïsme en altruïsme. Dit vermogen passend kunnen aanbieden, daar waar relaties voor u van belang zijn, dat is de geëigende weg om een verbintenis met anderen aan te kunnen gaan.

De Aeneas-mythe demonstreert dit principe schitterend. Freud constateerde het bestaan van het Oedipus-complex: de rivaliteit en het gevecht met de ouder valt zeker niet te ontkennen. Hier gaat het om Anchises die door de god Zeus met blindheid en verlamming werd geslagen, omdat hij, tegen haar verzoek in, de goddelijke identiteit bekend maakte van de moeder van zijn zoon Aeneas. Om deze Aeneas, zoon van de godin Aphrodite en de in zijn trots gekrenkte Anchises gaat het. Met vrouw en zoon ontvlucht hij het brandende Troje, echter niet zonder zijn met blindheid en verlamming geslagen oude vader op zijn schouders te nemen. Hij is niet alleen zwaar om te tillen, maar betekent ook een last op de reis. De vader moest eerst overlijden, voordat de zoon, Aeneas, de opdracht van zijn goddelijke moeder kan volvoeren en de stad Rome stichten. Het is niet makkelijk om oude ouders te torsen, maar het lijkt de enige weg om de eigen toekomst voldoende vrij tegemoet te treden, en zonder complexen zelf volwassen te worden.

Loyaliteit aan de ouders neemt soms wonderlijke vormen aan. Onzichtbare loyaliteiten die tussen familieleden bestaan, kunnen u belemmeren of verhinderen om

tot senior organisatieadviseur. Dan wordt er niet meer geluisterd, er is geen klagmuur meer, de afstand wordt onoverbrugbaar.

Bij dertig procent van de falende managers, is er sprake van persoonlijke relationele problemen. Vanmorgen is hier gepleit voor communicatietrainingen. Prima, maar deze sorteren slechts effect, als u feitelijk een plaats in uw persoonlijke relationele panorama heeft verdiend. Dat betekent iets anders dan wat de Heer Ratelband betoogt: 'Wat ik wil, dat kan ik'. Hij laat mensen over glas lopen of met slangen om hun nek. Nee, het toenemend gevoel van vertrouwen in uzelf en in de ander komt uitsluitend voort uit bewezen betrouwbaarheid. De voorzitter van het college van bestuur, die zijn moeder als een ver weg scheepje beschouwt dat lang geleden uit zijn blikveld voer, valt bij het zaken doen maar beter niet te vertrouwen. Hij heeft ieder overzicht op zijn persoonlijke relationele panorama uit het oog verloren.

6. De gevende zorgmanager

In *nonprofit*-organisaties geldt een en ander in versterkte mate, omdat hieraan nog altijd de bijmaak kleeft van een erfenis van het liefdewerk van de 'Waarde Moeders'. Dikwijls is het euvel van deze organisaties, dat daar een beroep wordt gedaan op een teveel aan *geven*. De harde cijfers en het zachte mensenmateriaal zijn hier voortdurend in conflict. U wordt uitsluitend op uw geven aangesproken en u hebt te weinig oog voor wat u te ontvangen heeft. Hier geldt, dat de manager er een grote behoefte aan heeft door de ander tot ouder te worden gemaakt. Hij herhaalt wat hij als kind in zijn familie gewoon was: buitensporig veel geven.

Voor u als zorgmanager betekent dit een herijken van uw persoonlijke balansen: zorgt u bijvoorbeeld voor uw vrouw, nadat zij een miskraam kreeg; of bezoekt u een zwager die door een ernstig ongeluk zijn werk van de ene dag op de ander op moest geven; begeleidt u uw kind naar het eindexamen, of regelt u de financiën van uw oude vader. Door te geven verdient u als het ware het recht, het *entitlement*, en het vermogen om leiding te geven. Uw individuele vrijheid en autonomie nemen in dit proces toe. Durf duidelijk te maken in uw familie waar u zelf onder heeft geleden, of waar u te zware opdrachten heeft gehad, en waar u te weinig erkenning is gegeven. Hiermee wapent u zich tegen de verantwoordelijkheid van te zware beslissingen, en bent u in staat de samenwerking met collega's op ieder niveau beter te laten verlopen. *Entitlement* staat in schril contrast met *empowerment*, dat de eigen-machtigheid bevordert en het uitsluitend bij u zelf zoeken van hulpbronnen. Zorg geven binnen uw meest vitale relaties levert u individuele winst en *entitlement*, verdiend recht: werkbare en onontbeerlijke elementen in uw praktijk als zorgmanager.

Literatuur

- * A. van Heusden, E.M. van den Eerenbeemt: Balans in beweging. Haarlem, De Toorts, 1992.
- * I. Boszormenyi-Nagy, B. Krasner: Tussen geven en nemen: Over contextuele therapie. Haarlem: De Toorts, 1994.