

‘We zijn vaak verrekte slordig in het vormgeven van het relatiecontract’

IN GESPREK MET PIET WEISFELT

Edward **DE BOER** en Joris **BRENNINKMEIJER**

Piet Weisfelt heeft een lange en rijke ervaring als begeleider. Begonnen als docent Engels en maatschappijleer in het middelbaar en hoger onderwijs, werkte hij later als leerlingbegeleider. In de jaren negentig van de vorige eeuw richtte hij, samen met Wibe Veenbaas, Phoenix Opleidingen op. Met zijn echtgenote Marry startte hij twaalf jaar geleden Weisfelt en Partners. Hij schreef verschillende boeken, zoals *Nestgeuren*, *Op weg naar gezondheid* en *Hoe heb ik je lief?* Een rode draad in zijn werk is het thema professionele begeleiding; individueel en in groepen. Weisfelt is zeer ervaren als therapeut, coach en opleider.

Het interview met Piet Weisfelt vindt plaats op een warme voorjaarsdag. Bij de oprit van zijn huis in het Noord-Hollandse

Jisp ontvangt hij ons allerhartelijkst - daarover straks nog meer. We installeren ons met een kop koffie in de tuin. In dit interview willen we het hebben over contracteren, het kernthema van dit nummer.

Je bent 69 jaar en bevindt je in de slotfase van je loopbaan. Je hebt nieuwe partners ingewerkt, die in de komende periode trainingen gaan verzorgen voor je bedrijf. Ben je aan het afbouwen?

E. de Boer is consultant vanuit zijn bureau Converse Consulting te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: e.deboer@converseconsulting.eu.

Drs. J.H. Brenninkmeijer is zelfstandig adviseur vanuit zijn bureau Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

‘Nee, het is zeker geen afbouwen. Ik heb altijd gezegd dat ik werk totdat ik omval; een leven zonder werk vind ik niet zo de moeite waard. Want het werk - zeker dat van ons - brengt uitdaging, avontuur en heel intense persoonlijke relaties. Het biedt de uitdaging veel dingen te doen en doorvoelen en daarmee de uitdaging van het leven ten volle aan te gaan. Het is wel zo dat de inhoud van het werk verschuift.’

Welke thema's houden je tegenwoordig voornamelijk bezig?

‘Ten eerste: in groepen en organisaties werken met liefdesenergie. Groepen en systemen denken meer en meer in termen van functionaliteit, in plaats van in termen van contact. Daar ligt nog een grote toekomstige uitdaging. Ten tweede: goede professionals opleiden om te werken op het gebied van intimiteit en seksualiteit. Ik denk dat daar nog veel nood is, die zich niet manifesteert maar er wel is. Dat wordt voor begeleidingswerk hét werkgebied van de komende vijftig jaar. Dit zijn de twee concrete dingen die ik beslist nog wil doen in professioneel opzicht, mijn belangrijkste dromen. En ze lijken tegengesteld, maar overeenkomstig is dat je, zoals ik het noem, liefdesenergie vormgeeft. Heel praktisch, zowel op individueel als op sociaal niveau.’

Wat bedoel je daar precies mee: liefdesenergie in de begeleiding?

‘Daarmee wil ik zeggen dat je als de mens die je bent, met behoud en bewustzijn van je positie, ten volle de ontmoeting met de cliënt aangaat. Zodat je aanraakbaar voor hem bent en de energie kan gaan stromen. Dus dat jij en ik tegenover elkaar zitten en praten over iets en ik vraag je: “Vertel mij, onthul jezelf.” Dat is wat de begeleider aan

de cliënt vraagt: onthul je binnenwereld. Zonder dat hij als het ware werkelijk in de ontmoeting is; daarmee wordt de ontmoeting in zekere zin klinisch en daarmee haal je de mest van de grond af. Als je werkt met liefdesenergie, doe je iets heel anders: dan ben je de begeleider dat plaatst je in een verticale positie ten aanzien van de cliënt. Maar je bent wel aanraakbaar, “deelbaar”. Je gebruikt persoonlijke ervaring ten dienste van het leerproces van de cliënt, in de plaats van dat je zegt: mijn persoonlijke ervaring doet er niet toe. En dat is denk ik een heel essentiële verandering in het werken met mensen.’

Kun je iets meer vertellen over hoe jij in dit verband contracteren ziet?

‘Ik denk dat er in de meeste begeleidende ontmoetingen heel bewust gewerkt wordt met het niveau van het inhoudelijke contract. Of, in termen van de transactionele analyse: wat is je probleem? Wat is je doel? Wat zijn je stappen op weg naar het doel? Dat is de meest basale contractvorm, zoals we leren in de transactionele analyse. Terwijl er veel minder wordt nagedacht over: wat is nu eigenlijk het relatiecontract? Wat zijn de relationele afspraken die je maakt met de cliënt? En hoe stuur je die afspraken aan? Dit gebeurt maar ten dele bewust, meestal onbewust dus, maar het is zeer goed stuurbaar. En dit relatiecontract vormt de bedding voor het inhoudelijke contract. Als de bedding de inhoud niet draagt, wordt de inhoud niet bereikt. Dus het werken met liefdesenergie in de ontmoeting is heel bewust werken op het relatiecontract.’

Hoe werkt dat als je voor het eerst een cliënt ontmoet?

‘Een voorbeeld. Jullie kwamen hier net bin-

nen en ik stond bij het heggetje in de tuin met Marry naar de bloemen te kijken. Dat was geen bewuste keuze, maar het was wel de plek waar ik jullie ontmoette. Ik begroette jullie. Ik koos de vorm van de begroeting zeer precies: Joris gaf ik een hand, Edward - die ik wat langer ken - omhelsde ik. Ik nodigde jullie uit de plek te bepalen. Toen we gingen zitten, spraken we even met elkaar. Wie ben je? Wat doe je? Dat was meer dan een algemeen praatje over wie je bent en wat je doet. Ik zocht meteen aanknopingspunten tussen jullie en mij. In dit geval een collega die wij alledrie kennen. De manier waarop ik praatte over die collega en hoe ik reageerde op jullie, was van grote invloed op het verloop van het gesprek. De relatie vormt zich dus op basis van dit soort zaken en de wijze waarop je als begeleider de relatie vormt. En dat bepaalt natuurlijk ook de intensiteit van de inhoud die we bespreken. Dat verloopt met een cliënt uiteraard intenser dan in de functionaliteit van dit interview.'

Waarom zou je eigenlijk een contract maken en niet organisch, gaandeweg in de begeleiding gaan?

'Voor mij is het contract een ethische vereiste. Als jij bijvoorbeeld naar Groningen wilt, hoe doe je dat dan? Je bepaalt een doel en reist erheen. Dat is één optie. De andere optie is om in een willekeurige trein te stappen. Dan kom je in de komende 35 jaar vast wel eens in Groningen terecht, maar hoe en wanneer is afwachten.'

Dus dat is waarom we een contract maken?

'Ja. De cliënt komt met een vraag; meestal een klacht die nog tot een vraag gemaakt moet worden. De klacht is in het algemeen

dat hij ergens vandaan wil, maar de cliënt heeft meestal nog niet helder voor ogen waar hij naartoe wil. Dus de eerste stap van begeleidingswerk is vaststellen waar iemand vandaan wil en waar hij naartoe wil. En vervolgens kun je een route uitzetten. Als je contractueel werkt met een doel, dan zijn het begin- en eindpunt van de reis duidelijk. Dan is ook vastgesteld wanneer de begeleiding formeel (niet in overdrachtelijke zin, maar formeel) achter de rug is. En dan kun je deze ook weer beëindigen. Dat stimuleert tevens de autonomie van de cliënt.'

Wat betekent het begrip contractonderhandeling voor de relatie tussen begeleider en cliënt?

'De cliënt komt bijvoorbeeld met een algemene klacht of vraag; van daaruit wordt een doel bepaald. De begeleider kijkt echter niet alleen naar de klacht, want er is ook diagnostiek nodig. Hoe komt het dat deze persoon tegen deze klacht aanloopt? Dus als een cliënt denkt dat zijn vrouw vreemdgaat - ik zeg maar wat - en dat zit hem vreselijk dwars, dan plaats je de klacht in een diagnostisch perspectief. De vraag is ook: hoe maakt deze mens deze klacht? En van daaruit kom je uit bij hoe iemand de klacht vormgeeft en vertolkt. Een ander belangrijk punt is het waarden- en normensysteem van de begeleider zelf. Want je zit er niet vrijblijvend in. Als de cliënt zegt dat hij een krachtige impulservaart zijn vrouw de nek om te draaien, kan ik zeggen: "Oké, je klacht is duidelijk. Het lijkt me echter ook een goed idee om daar een doel uit te halen." Een vraag die daarbij aansluit is: wat is de innerlijke ethiek van waaruit ik met deze cliënt werk? Want ik kan ook zeggen: "Dat kun je vormgeven

door bij de bouwmarkt een bijl te gaan kopen en met een brede glimlach binnen te stappen”, of: “Laten we eerst eens bekijken wat je met jezelf aan het doen bent.” De vraag die je uiteindelijk stelt wordt bepaald door het waarden- en normensysteem van de begeleider. Dit is wat wij in ons werk de diagnostische driehoek noemen: die van klacht, persoonlijkheidsstructuur en de ethiek van de begeleider.’

Hoe hangt dat samen met de contractonderhandeling?

‘Om uit die drie punten een doel te distilleren, moet met de cliënt worden onderhandeld. Want als het contract niet echt door beide partijen wordt ondertekend, zul je het doel nooit bereiken. Dus je formuleert het relatiecontract en onderhandelt met de cliënt over het doel. Dat doel wordt een gezamenlijkheid. Dan - en niet eerder - kun je de stappen gaan bepalen en plannen: wat is van mij als begeleider en wat is van jou als cliënt? Zo kun je elkaar er ook op aanspreken. Uit deze driehoek volgt de bouw van het relatiecontract; vanaf de eerste seconde van het contact. Dan komt het vaststellen van het doel, niet alleen inhoudelijk maar ook relationeel. En vervolgens de stappen die de cliënt gaat zetten en de stappen die jij gaat zetten ter ondersteuning.

Je zou kunnen tegenwerpen: ik hebt het contract, maar de cliënt heeft geen flauw benul waaraan hij zich overgeeft. Stel ik ga verbouwen en huur hiervoor een aannemer in. Ik weet vooraf niet precies waarvoor ik teken, al zegt hij dat het wel goed komt. Na een week ontdek ik dat deze aannemer niet kan plannen, ook al is er een keurig contract. Wat is daarvan dan de waarde? Behalve dit keurige inhoudelijke contract, is er echter ook een verrekt slordig rela-

tiecontract. Daarom benadrukken we steeds dat dit relatiecontract de bedding is van het contract. Het relatiecontract is tweezijdig. Ik zal je mijn directheid laten merken en jij zult daarop met jouw directheid of indirectheid kunnen reageren en zo kunnen we besluiten met elkaar aan de slag te gaan. Ik zal je laten merken dat ik niet halverwege ophoud in de ontmoeting. Dat kan afschrikwekkend zijn, maar het kan ook bevrijdend werken. Dat is ook weer een deal in het relatiecontract. Ik laat merken dat er geen verboden onderwerpen zijn.

Zo zijn er nog duizenden relationele dingen te doen in het relatiecontract. Aansluitend bij het voorbeeld van de aannemer: je weet niet in welke puinhoop je terecht gaat komen, maar je weet wel dat je een betrouwbare persoon hebt ingehuurd, die je meeneemt in het proces. Je hebt voortdurend toezicht en kunt invloed uitoefenen.’

Kun je zo'n relatiecontract formaliseren?

‘Nauwelijks. Ik formaliseer het bijvoorbeeld bij groepen wel of in zekere zin in mijn werkkamer, doordat ik de werkgeregels ophang en altijd aan de cliënt vraag of hij daarmee akkoord gaat. Maar ik besef mij maar al te goed dat het overgrote deel van die afspraken intuïtief, nauwelijks bewust of zelfs onbewust tot stand komt. Ik schud je de hand en houd je hand misschien een kwart seconde langer vast dan gebruikelijk; zo maak je een relatiecontract en creëert een bedding. Maar er is ook een grote valkuil: als je de inhoud bepaalt, maar geen relatie bouwt. En dan krijg je - om bij de aannemersmetafoor te blijven - de meest verfijnde schets van wat er moet gebeuren, terwijl er geen relatie is.



WELKE RELATIONELE AFSPRAKEN MAAK JE MET DE CLIËNT? EN HOE STUUR JE DIE AFSPRAKEN AAN?

Zeker in het begeleiden in organisaties gebeuren regelmatig dingen die lastig zijn voor een begeleider. Afspraken worden niet nagekomen, een opdrachtgever blijkt matig bereikbaar te zijn. Maar dat dit gebeurt is juist waardevolle informatie die je kunt inzetten als interventie. Welke bedding is er voor de interventie? Die bedding maak je met het relatiecontract.

En er komt nog een factor bij: de vraag die je van de organisatie krijgt, is vrijwel nooit de vraag waar het om gaat. Nog meer reden om het relatiecontract heel sterk te maken.'

Even als advocaat van de duivel: ook in het relatiecontract is het nooit de eerste verschijning van het contact die alles zegt. Intimiteit en contact moeten zich ook kunnen ontwikkelen.

'Mijn ervaring is dat het relatiecontract verrassend snel tot stand komt. En dat je er heel veel profijt van hebt, juist als in de loop van het proces de relatie onder spanning komt te staan of zich nieuwe uitdagingen voordoen.'

Dus jouw stelling is: je dient zo in de relatie te investeren dat er een bedding is, terwijl de tegenstelling is: dit doet zich

nu eenmaal voor, deze klant zit in deze dynamiek en je hebt het daarmee te doen.

'Een organisatie vroeg mij eens te komen praten over een begeleiding. Ik moest daar om 13.30 uur zijn, dan was er een MT-vergadering waarin mij de vraag zou worden voorgelegd en we kennis zouden kunnen maken. Ik zat daar keurig om 13.30 uur in de wachtkamer. Om 13.35 uur gebeurde er nog niets. Ik liep naar de balie en zei: 'Ik wacht nog vijf minuten, dan ga ik weg.' Om 13.40 uur was er nog niemand. Dus ik stond op en zei: "Ik ga naar huis."

Ik liep naar buiten en stond al bij de auto, toen de directeur naar buiten kwam gierend: "Sorry! Wilt u toch alstublieft meekomen?" Vanaf dat moment hadden we een afspraak; het was duidelijk dat ik niet met me liet sollen. Ik ben ervan overtuigd dat als ik was blijven zitten, ik in het vervolg van het traject geen kans bij hem had gehad. Daarmee is natuurlijk niet het hele verhaal verteld, maar wel dat veel essentiële aspecten van het relatiecontract in het allereerste begin worden vastgesteld. Natuurlijk kan het zijn dat dat relatiecontact in de loop van de tijd moet worden bijgesteld. De basiswetten - hoe kijken we naar elkaar, hoe spreken we elkaar aan, hoe serieus nemen we elkaar, hoe gaan we

DAT RELATIECONTRACT VORMT DE BEDDING VOOR HET INHOUDELIJKE CONTRACT

om met onze grenzen, hoe ben je in je eigen betrouwbaarheid - zijn afspraken die heel snel worden gemaakt. Maar bijstellingen zijn heel goed mogelijk. Dan ga je naar de directeur en zeg je: "Ik heb de pest in. Dit klopt niet, dat doe je niet met me. Wat is hier aan de hand?", in plaats van in de afhankelijke positie te gaan zitten waarin je je misbruikt voelt en je niet meer de power voelt om te doen wat je te doen hebt.'

In feite kun je contracteren dus beschouwen als een doorlopend proces, waarin we voortdurend heronderhandelen over de uitgangspunten.

'Precies: we stellen dat relatiecontract steeds bij of verfijnen het, zeker in kritieke situaties. Als posities ten opzichte van elkaar veranderen, stel je het contract bij. Overigens, als je de relatie wezenlijk verandert, beleeft die een fundamentele aardbeving die de relatie zowel kan beëindigen als verdiepen.'

Speelt geld hierbij een rol?

'In behoorlijke mate. Ik lever een inspanning voor de cliënt en de cliënt voor zijn eigen "gedoe". Zo hoort het ook te zijn en daarom betaalt hij me; in die zin is de be-

taling een ethische vereiste. Tegelijkertijd kan het ook ethisch onjuist zijn om de tegenprestatie altijd in de vorm van geld te vragen, bijvoorbeeld bij mensen die simpelweg geen geld hebben. En dat zijn voor mij situaties waarin ik afspraken maak over een tegenprestatie in de vorm van een te leveren dienst. Die stoel daar is bijvoorbeeld zo'n tegenprestatie van een cliënt; een meubelmaker.

Heel lang geleden had ik een jong meisje als cliënt, ze was veertien en had al een kindje. Haar vriendje had haar in de steek gelaten. Een troosteloos bijstandsmoedertje, echt aan de onderkant van de samenleving. En ze kon niets en in die zin ook geen tegenprestatie leveren. Toen heb ik tegen haar gezegd: je noteert heel precies de uren die we werken. En wanneer je weer in de positie bent dat het kan, dan ga je me terugbetalen. Ik heb vervolgens jaren en jaren niets van haar gehoord. Maar een paar jaar geleden kreeg ik opeens vijftig euro op mijn rekening gestort. En een maand later weer. Dat bleek van haar te zijn. Zo ging dat een half jaar lang door, meen ik. Dat is nu rechtvaardigheid.'

Veel begeleiders hebben te maken met op-

ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

drachtgevers die aan het eind van de contractfase over de prijs beginnen en korting vragen.

‘Op dat punt inleveren, zelfs bij een kleine klus, levert niet veel goeds op. Ik ben niet te koop. Wat ik bij organisaties wel vaak zeg, is dat ze de vrije keus hebben: is organisatiecosmetica gewenst, vraag dan een ander. Als je werkelijk naar je doelen wilt kijken, zorg dan dat je daar passend op inzet en respecteer ook mijn inzet. Ik heb daar wel eens mee geschipperd: een directeur belde me op en zei dat mijn tarief voor hen te hoog was. Ze wilden mij een lager bod doen, want als de bijeenkomst goed zou verlopen, was ik vrijwel verzekerd van vervolglussen. Daar ben ik toen mee akkoord gegaan. Maar achteraf merkte ik twee dingen: ik heb minder goed gewerkt dan normaal; het had dus ook een effect op mij. En er kwam ook niets uit

voort. Met het aanpassen van de prijs gebeurt dus soms iets inhoudelijks en zeker iets in de relatie.

Goede afspraken over de honorering maken heeft ook met iets anders te maken. Een van mijn vroegere leermeesters, de Vlaming Mil Rousseau, gaf mij op zeker moment supervisie. De supervisie vraag die ik inbracht was dat ik het heel moeilijk vond om geld voor mijn begeleidingswerk te vragen - ik was immers uit de sociale beweging afkomstig. Rousseau begon mij toen geduldig een verhaal te vertellen over prestatie en tegenprestatie en het respect dat daaruit voortvloeit. Waarna ik manmoedig met de vuist op tafel sloeg en zei: “Vanaf nu ga ik een tegenprestatie vragen, al is het maar een Mars-reep!” Hij keek mij breed glimlachend aan en zei: “Dus dat is wat je je werk waard vindt.” Toen had ik mijn lesje geleerd.’ 

VERDER LEZEN

- Weisfelt, P. (1996). *Nestgeuren*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weisfelt, P. (2000). *Op weg naar gezondheid*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weisfelt, P. (2005). *De geheimen van de groep*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weisfelt, P. (2005). *De wetten van de stam*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weisfelt, P. (2006). *De bestemming van het systeem*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weisfelt, P. *De liefdesstrijd*. Maastricht: Shaker Media.
- Weisfelt, P. *Lijven lezen*. Maastricht: Shaker Media.

Website

- www.weisfeltpartners.nl