



Mens, kom tevoorschijn

Vanaf onze geboorte tot en met onze dood komen we in aanraking met een oneindige reeks gewenste en ongewenste levensveranderingen. Hoe ontdekken of ontwikkelen we de veerkracht die nodig is om ons leven vol te leven, onze unieke bijdrage te kunnen leveren, onze roeping te vinden?

Opnieuw in gesprek met George Kohlrieser

Je bent vrij om te kiezen

“Mensen die over een netwerk aan *secure bases* beschikken, zijn in staat voortdurend nieuwe dingen te ontdekken en tot op hoge leeftijd een speelse houding tegenover het leven aan de dag te leggen. Dit is de basis voor de opbouw van eigenwaarde en het bereiken van werkelijk succes. Door onze *secure bases* leren we ons in vertrouwen te verbinden aan andere mensen én doelen”, volgens Kohlrieser. Op belangrijke momenten in zijn eigen leven ervaarde hij *secure bases* aan zijn zijde die hem het vertrouwen gaven en uitdaagden om zijn roeping te vinden en te leven.

Het leidde hem naar waar hij nu staat; aan het hoofd van een van ‘s werelds succesvolste leiderschapsprogramma’s aan het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Zwitserland. Een programma waarin hij, als waarschijnlijk de eerste, het belang van emotionele beschikbaarheid en het omgaan met verlies binnen de context van leiderschap brengt. Een beweging die het veld van leiderschap substantieel heeft veranderd.

AUTEURS: KLAARTJE VAN GASTEREN & ANNE VERBOKKEM-OERLEMANS

In een vorige editie van het *Tijdschrift voor Coaching* verscheen het eerste gedeelte van het interview dat wij hadden met George Kohlrieser. Hij is vader van vier kinderen waarvan er één is overleden, klinisch- en organisatiepsycholoog, voormalig internationaal gijze-

lingsonderhandelaar en bijzonder hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag aan IMD. Hij schreef twee internationale bestsellers over leiderschap: *Laat je niet gijzelen* en *Care to Dare*. Vertrouwen is één van de basiselementen van de *Secure Base* Leiderschapsbenade-

ring waarover Kohlrieser schrijft en waarin hij doceert. We spraken met Kohlrieser over hoe hij vertrouwen kent in zijn leven en hoe dit zijn leven en leiderschap heeft gevormd.

Kohlrieser groeit op in Amerika. "Ik leefde een boerenleven en dat betekende zeven dagen per week werken en buiten zijn. Maar gelukkig was het niet alleen maar werk, er waren ook veel speciale sociale momenten. We eindigden de dagen rond een kampvuur, aten samen, maar ook slachtten we de dieren die we samen hadden verzorgd." Op de boerderij kwam hij op jonge leeftijd in aanraking met verlies; het verlies van een huisdier, of een dier waarvoor gezorgd werd. "Ik leerde in het bijzonder van mijn grootvader over de emoties die gepaard gaan met verlies. Hij kon huilen als een gewas verloren ging door droogte of juist een te veel aan regen. Hij liet me zien dat er daarna weer ruimte en aandacht ontstond voor een volgend jaar."

Wat is een cruciale ervaring geweest in de ontwikkeling van uw persoonlijke leiderschap?

"Een belangrijke ervaring was het moment dat ik op mijn twaalfde uit huis ging om naar het seminarie te gaan. Het was het eerste echte moment dat ik de pijn van verlies ervoer; het verlies van de nabijheid en veiligheid van mijn gezin. Het was een grote verandering om van de veiligheid van een boerenfamilie naar een seminarie te gaan. Ik was daar een van de jongsten en moest mijn plek bevechten."

Was het uw eigen keuze om naar het seminarie te gaan?

"Ja en nee. Ja, ik herinner me nog specifiek dat ik op dat moment naar het seminarie wilde. En nee, omdat het een dilemma was om op deze vroege leeftijd al mijn ouderlijk huis te verlaten." Als oudste jongen in een katholiek gezin ervaaarde hij ook wel een zekere sociale druk. "Mijn moeder was heel blij dat ik priester wilde worden, dat had een bepaalde sociale status. Mijn ouders hebben nooit gezegd dat ik moest gaan, maar ze waren zichtbaar gelukkig met mijn keus."

Het leven op het seminarie heeft hem intens gevormd. "Ik leerde leven met wat er nu is, niet wat je hoopt dat er is. Ik ontdekte dat je door de pijn van verlies heen moet gaan. Je moet weten dat we op het seminarie begonnen met 68 jongens in één klas. Onderweg vielen er steeds meer jongens af." Als hij uiteindelijk na tien jaar zelf besluit te stoppen zijn er slechts vijftien van de 68 jongens over. Uiteindelijk worden er slechts twee van deze vijftien tot priester gewijd.

Wat was het moeilijkste wat u moest achterlaten toen u het seminarie verliet?

"De mooie levensstijl. Het zingen, de rituelen, de processies, de parades ter ere van de maagd Maria. Een krachtige emotionele ervaring die moeilijk te vinden is buiten die specifieke omgeving." Maar hij voelde zich ook verstrikt alsof hij zichzelf niet vol kon uiten. "Ik besepte dat dit niet mijn roeping was. Het was mijn opgave om deze opnieuw te vinden."

Er was één specifieke priester, Father Ed, die in deze tijd van belang was voor zijn zoektocht naar zijn nieuwe roeping. "Op het moment dat hij door had dat ik het moeilijk had, sprak hij de simpele, maar krachtige woorden: 'Je bent vrij om te kiezen.'" Kohlrieser zegt hierover: "dat was, zoals ik er nu op terugkijk, de oorsprong van de gijzelingsmetafoor die zo kenmerkend is geworden voor mijn werk: je hoeft je niet te laten gijzelen. Daarmee bedoel ik dat je keuzes mag en kunt maken, steeds opnieuw en dat je emoties je niet op een plek hoeven te houden waar je niet (meer) behoort te zijn."

Het vinden van een nieuwe roeping was een strijd. "Opgegroeid in een boerenfamilie was er geen geld om te gaan studeren toen ik het seminarie verliet. Ik moest werken om mijn opleiding te kunnen betalen." Na het behalen van een bachelor filosofie schakelde hij over op psychologie. Hier ontmoette hij een dokter die van cruciaal belang zou zijn voor het verdere verloop van zijn leven. "Hij wist dat

ik een dilemma had: ga ik medicijnen studeren om psychiater te worden of ga ik door met psychologie? Hij stelde me een fundamentele vraag: *wil je praten met mensen of wil je medicijnen voorschrijven?* Een vraag met een, voor mij, helder antwoord: ik wilde met mensen praten, dus ik heb mijn studie psychologie afgerond. Na het behalen van mijn diploma ging ik studeren bij Carl Rogers en van daaruit heb ik steeds nieuwe leermeesters opgezocht waarvan ik kon leren, zoals dr. Elisabeth Kübler-Ross, Stan Grof, James Lynch en vele anderen.”

Was er een specifiek punt in uw carrière waarin u besloot om te werken met verlies?

“Dat was in mijn politiewerk. Na mijn afstuderen wilde ik me graag bezighouden met interventies op het gebied van huiselijk geweld. Ik kreeg een baan bij de politie en daar zag ik dat in gewelddadige situaties, stress een belangrijke rol speelde en dat het op een diepere laag steeds over verlies ging. Het kostte niet veel moeite om deze punten met elkaar te verbinden.” Het verbinden van stress met verlies was ongebruikelijk in die tijd.

Binnen de politieorganisatie werd hij gezien als iemand van betekenis voor agenten die kritieke incidenten meemaakten. Zijn chef vraagt hem een incidentprogramma op te zetten: “In de stressbegeleiding keken we of deelnemers in staat waren bij hun emoties te komen, of ze in staat waren emoties te tonen en bijvoorbeeld te huilen en of ze rouw herkenden. Voor velen van hen had het zware werk een negatief effect op hun relatie. We zagen dat de stress van het werk gekoppeld aan de moeite om emoties te uiten ertoe leidde dat ze geen verbinding meer maakten met hun eigen kinderen en partners. De uitdaging voor hen (en voor mij) was om ze te leren rouwen.”

Nog voordat hij zijn diploma behaalt, zet Kohl-

rieser een counselingcentrum op. “Met negen therapeuten in dienst deden we gezinstherapie en stressbegeleiding, zetten we een politieprogramma op voor kritieke-incident-interviews en een programma voor politieagenten die vastliepen in hun werk. Ook in deze programma’s werd steeds weer bevestigd hoe de stress in veruit de meeste gevallen verbonden was met geleden verliezen.”

Wanneer maakte u de overstap naar Leiderschap?

“In 1993 kwam mijn zoon Doug om het leven bij een ongeluk. Hij studeerde op dat moment geneeskunde. Dit was een keerpunt in mijn leven en ongetwijfeld het grootste verlies in mijn leven. Ik werkte in die tijd al samen met Elisabeth Kübler-Ross. Ik zocht haar toen ook op als vriend. Van haar leerde ik ongelooflijk veel over het omgaan met verlies. Eén van haar krachtigste lessen voor mij

De uitdaging voor hen
(en voor mij)
was om te leren rouwen

was dat ik Doug niet zou eren door te blijven rouwen, maar door zelf het leven met volle vreugde te leven. Mijn huidige leiderschapswerk is óók een eerbetoon aan hem.

Toen Doug overleed, werkte ik al veel in Europa (sinds 1979) en voelde op dat punt in mijn leven wat de impact was van het vele reizen op mijn omgeving. Ik maakte de keuze om mij te vestigen in Europa, doceerde Transactionele Analyse en bewoog in de richting van conflictmanagement. In 1998 werd ik door IMD in Lausanne, uitgenodigd om een cursus conflictmanagement te geven voor leiders.”

Naar aanleiding van het succes van deze workshop werd hij gevraagd om bij te dragen aan de ontwikkeling van een leiderschapprogramma voor IMD. Uitgangspunt hierbij voor hem was dat er een emotionele link, een emotionele ervaring in het programma moest zitten. “Leiders komen niet om te leren wat ze al weten, ze willen een emotionele ervaring.

Dat wil zeggen, ze willen worden geraakt, iets leren en ervaren wat ze niet uit de boeken kunnen halen. Als ze aan het einde vertrekken, zijn ze door deze ervaring veranderd en zijn ze gegroeid in hun leiderschap." Er werd een prototype leiderschapsprogramma ontwikkeld dat uiteindelijk is uitgegroeid tot het huidige internationaal succesvolle High Performance Leadership Program.

Op de vraag wat hij leerde tijdens het eerste programma is hij helder: "Dat ik iets speciaals te bieden had. Dat het iets bijzonders was, deze manier van benaderen van leiderschap. De durf om te praten over verlies, over emoties maar vooral ook om hier mee te werken, ze te leren uiten en ze erbaarbaar te maken. Het leren werken met verlies werd één van de unieke onderscheidende elementen van het programma. Het is voor de meeste leiders een openbaring hoe krachtig verlies in organisaties en in het persoonlijke leven is als een motor voor gedrag."

Gedurende de ontwikkeling van het programma ervaaarde Kohlrieser onvoorwaardelijke steun vanuit IMD. "Ik denk dat dit het gevoel was dat ik iets bijzonders deed en er was geen aarzeling of geen overdreven voorzichtigheid." Ook al begreep men niet altijd per se wat hij precies deed of hoe het werkte, de boodschap was helder, zo zegt hij met een grote glimlach: "ik weet niet wat je doet, maar doe er meer van. Dit jaar vindt het 100e programma plaats. Wie had dat ooit kunnen denken?"

Wat is de grootste vreugde voor u persoonlijk in dit programma?

"Het werken met de coaches op het programma. Als we bij elkaar zijn en met elkaar werken voel je de kameraadschap. Maar het belangrijkste is het horen van de verhalen van deelnemers over hoe deze ervaring hun leven heeft veranderd. Verhalen direct na het programma, twee of drie jaar daarna of nog veel langer. Het is het gevoel iets te doen wat er werkelijke toe doet. Dit is waar ik betekenis in vind en hoe ik mijn roeping leef. Zo neem

ik risico's en daag ik mezelf uit iets te doen wat werkelijk impact heeft."

Tot slot

Luisterend naar het verhaal van Kohlrieser, werd voelbaar hoe vertrouwen krijgen van ongekend belang was voor het vinden van zijn roeping en de invulling hiervan. Hij nam ons mee in zijn leven waar er op cruciale momenten mensen waren die hem het vertrouwen gaven om datgene te doen wat hij te doen had. Zijn verhaal nodigt uit om ons verder te verbinden met onze eigen secure bases en ons uit te laten dagen onze eigen roeping te leven.

Anne Verbokkem is trainer en coach voor De School voor Transitie en begeleidt individuen, teams en leiders binnen organisaties in het vormgeven van (persoonlijke) verandering die noodzakelijk is om talent te ontwikkelen en succesvol te zijn.

Klaartje van Gasteren is partner van De School voor Transitie. Ze is internationaal trainer en begeleider in (persoonlijk) leiderschap, en begeleidt directies, hun teams en individuen in het worden van een secure base voor zichzelf en de mensen waarmee zij werken en leven.

www.deschoolvoortransitie.nl

Anne en Klaartje danken Jakob van Wielink voor zijn waardevolle bijdrage bij de totstandkoming van dit artikel.

Referenties

- Van Gasteren, K. en A. Verbokkem-Oerlemans (2018). Hoe vrouwen en mannen verbinden. In: *Tijdschrift voor Coaching*. December.
- Kohlrieser, G. (2018). *Laat je niet gijzelen: Over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering*. Heeze: Circle Publishing.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2018). *Care to Dare: De praktijk van secure base leiderschap*. Heeze: Circle Publishing.