

# ‘Je kunt niet aan jezelf werken, als je niet ook aan de wereld werkt’

## IN GESPREK MET MANFRED VAN DOORN

Bastiaan VAN GILS en Jan Paul DE VRIES

‘Volgende week gaan we drie dagen naar de film’, zei zijn leraar op de middelbare school. Wat zijn leraar niet vertelde, was dat ze drie keer naar dezelfde film zouden gaan. Een hele klas heeft dezelfde ervaring. Eén leerling vindt er zijn levensbestemming in. Hoe kan dat? We zijn op bezoek bij Manfred van Doorn in Haarlem, een internationaal werkende leiderschapstrainer die werd geboren als kind van een Nederlandse verzetsstrijder en een Duits-joodse vluchteling (die door haar man feitelijk werd gered van de gaskamer).

We zitten in stevig-zachte stoelen in zijn werkruimte; de wieltjes rollen soepel over de gladde vloer. Aan de leuning zit een ingenieuze houten constructie, waarin wij onze kop koffie veilig en toch binnen handbereik kwijt kunnen. Voordat we plaatsnemen, legt Van Doorn uit waar we het

toilet kunnen vinden. Kortom, hier werkt iemand met gevoel voor comfort van zijn deelnemers. Aan de wanden staan honderden dvd’s strak op een rij. En op een paar enorme posters weergegeven enkele werkmodellen. Het is niet alleen huiselijk, maar ook indrukwekkend.

Van Doorn heeft een heldere en dragende stem en ogen met een sprankeling. Waar te beginnen? Middenin, zo blijkt. ‘Mijn reis is geweest van de illusie dat het goede makkelijk aanwijsbaar is en dat vrede vanuit een goede levenswijze te bereiken valt, naar een meer complexe, spanningsveldhanterende levenswijze.’ Hij maakte de overgang van identificatie met het slacht-

*Ir. B.J.C.M. van Gils* is eigenaar van Volwaardig te Apeldoorn. E-mail: [b.vangils@volwaardig.nl](mailto:b.vangils@volwaardig.nl).

*Drs. J.P. de Vries MB* is werkzaam als zelfstandig begeleidingskundige. Website: [www.leerruimte.nl](http://www.leerruimte.nl).

offer-zijn naar het leren kennen en accepteren van de nazi in hemzelf. Mens zijn en een vervuld leven leiden is geen simpel recept meer (als je dit en dat doet, dan is het goed). Die grotere complexiteit en ambiguïteit maakt het leven mooier, maar niet makkelijker. De definitie van het goede draait om 'empathic embrace' ofwel, zoals hij Job Cohen citeert: de boel een beetje bij elkaar houden. We zijn nog maar net binnen en het duizelt me al.

*In je werk refereer je regelmatig naar de oproep tot avontuur die ieder mens krijgt. Wanneer kwam de oproep naar jouw reis?*

'Mijn leraar op de middelbare school zei ooit: "Komende week gaan we drie dagen naar de film." Hij vertelde ons niet dat we drie keer naar dezelfde film zouden gaan. Richt je de eerste keer op wat je beleeft, de tweede keer op de structuur en de derde keer op de cameravoering, was de opdracht; daarna heb je misschien wel zin om de film nog vaker te bekijken. Zo groeide ik in de filmwereld. Een goede film kun je drie, dertig of driehonderd keer bekijken, maar gaat nooit vervelen. Ik kijk naar de wereld vanuit de narratieve psychologie: het leven is een verhaal, je persoonlijkheid is een verhaal, cultuur is een verhaal. Mensen zijn verhalenvertellers. Joseph Campbell werd een van mijn helden, door zijn boek *De held met de duizend gezichten*. Hij gaf een overzicht van de verhaalstructuur in vijfduizend boeken. Het Grote Verhaal is een waanzinnig web van variaties. En toen Disney dat versimpelde, vielen voor mij twee belangrijke tendensen samen: de narratieve psychologie en mijn liefde voor antroposofie, waarin de transformatie van twaalf deugden

centraal staat. Die transformatie gaat over de weg van oppervlakkige deugden zoals 'je moet positief zijn', 'je moet zorgvuldig zijn' en 'je moet gehoorzaam zijn' naar een steeds complexer en veelomvattender niveau. Nelson Mandela was bijvoorbeeld deugdzaam op een heel complexe manier. Hij wilde goed doen, maar moest ook de blanke machthebbers te vriend houden en liet soms met opzet grote vraagstukken rusten. Met ons bedrijf Double Healix willen wij die transformatie met filmvoorbeelden overbrengen, omdat de lessen met het geschreven woord nauwelijks over te brengen zijn.

Een voorbeeld is de film *Cinderella Man*, met Russel Crowe. De zoon van de hoofdrolspeler steelt een worst, omdat hij bang is dat hij weg moet bij zijn vader als er niet genoeg te eten is. Als zijn vader erachter komt, zegt hij: "We don't steal." Vervolgens gaat hij door zijn knieën en spreekt zijn zoon op ooghoogte aan: "Als jij niet steelt, beloof ik dat jij niet weg hoeft." Dat is een prachtige leiderschapstechniek: top-down aanspreken op normen en waarden en daarna een sociaal contract aangaan als gelijkwaardigen. Maar deze beschrijving doet de les tekort. Zo'n scène zie je één keer en vergeet je daarna nooit weer.'

*Je hebt het enerzijds over het narratieve en de volgorde, en anderzijds over beelden?*

'Ja, dan kom je bij Einstein en het ruimtetijdcontinuüm. Ruimte en tijd zijn eigenlijk hetzelfde, maar de hersenen verwerken ze op twee manieren. Daar heb je de basale paradox, dat een beeld dat zich in de ruimte voordoet in volgorde een verhaal vertelt. Een verhaal moet afgelopen worden. Wij moeten deze dag afmaken,

maar mogelijk is er iets buiten de tijd dat allang weet wat er aan de hand is.’

*Hoe werk je hiermee bij de scholing van managers?*

‘Wij hebben een toekomstbeeld waarin het anders gaat in de wereld. Wij zijn ervan overtuigd dat er een basisloon gaat komen, er een omgekeerd verdienmodel gaat ontstaan: waar gemeenschappen eigen geld drukken op basis van wat er nodig is, gekoppeld aan wat goed is voor het milieu. Nu zitten we nog gevangen in een model van groei, productie en efficiëntie. Wij moeten als trainers dus twee talen spreken. We bedienen het huidige model vanuit de belofte van nog meer winst, terwijl het wat ons betreft gaat over het vieren van het mens-zijn. Dat is het verhaal wat wij moeten aflopen. En als er maar genoeg mensen zien wat gezond, respectabel, menselijk gedrag is, dan hopen we dat zij van binnenuit steeds meer gaan bijsturen. In die zin hebben we dubbele agenda. Het geldt dat we binnenkrijgen via onze “klasieke trainingen”, vormen wij om naar duurzaam onderwijs op basis van positieve voorbeelden. Als er maar goede beelden zijn, dan komen we misschien ergens. En wat dan goede beelden zijn, dat is nog niet zo eenvoudig.’

*Er is geen eenduidigheid? Is er een eenduidig goede?*

‘Nee, helaas. Het goede komt misschien wel uit één bron, maar er zijn wel vele lokaal-temporele inflecties. Een van de moeilijkste culturen vind ik wat dat betreft de Arabische cultuur, waarin ik mij op dit moment verdiep. Ik leer Arabisch en ga lesgeven in Algerije en mogelijk in Qatar. Het is goed te beseffen dat wij het in het

noorden fijn vinden als de zon schijnt. Maar als je in de woestijn woont, is de zon je vijand; daar ga je dood aan. Daar is de maan dus veel belangrijker. De zon als mythisch beeld is voor ons dus veel gezelliger dan voor iemand in die wereld. Als daar de maan schijnt, kun je ’s nachts rustig reizen. Het is hetzelfde archetype, maar op een andere plek op aarde.’

*Wat wekt jouw interesse in de Arabische wereld?*

‘Om mijn eigen afkeer van en cynisme over dat deel van de wereld bij mijzelf te overwinnen. Door de taal te bestuderen en het geloof. Als het ware geef ik de moslim in mijzelf water. Ik word een vrijer mens, als ik leer begrijpen wat ik niet ken. Als ik alle kanten van het menszijn in mijzelf kan leren voelen. Daar is niet iedereen het mee eens, zoals een van mijn spirituele leraren. Maar het is wel mijn spelletje, mijn weg. Mijn boodschap is dat je meer en meer menszijn in jezelf kunt leren toelaten, zonder er dood aan te gaan. Ik denk dat je beter kunt dealen met iemand als Poetin, als je hem beter begrijpt. Wat zit er achter? Hij is meer dan een rotzak die de Krimoorlog opnieuw probeert te beginnen. Jezus zei al: “Heb uw vijanden lief.” Daar is niets hippieachtigs aan, het is meer dat je kunt invoelen: wat gebeurt daar? Vanuit die empathie heb je een heel ander gesprek met mensen. En vanuit het verhaal gezien, zijn de good guy en de bad guy beiden nodig voor een goed verhaal.’

*Dat is weer een mooie paradox.*

‘Inderdaad. Mijn verhaal is dat er kosmische krachten zijn die zich opsplitsen in plus en min. Als je het achterliggende scheppingsveld in de gaten houdt, zijn

dingen die niet te verenigen lijken, toch te verenigen. Dat verbindende midden kun je dan vrijheid of liefde noemen. Wat dat betreft geeft de groeipsychologie vaak halve boodschappen: "Geef nooit op", en: "Accepteer jezelf". Of mijn yogaleraar zegt, met opgeheven vinger: "Don't judge yourself!" Van zulke paradoxale opdrachten krijg ik van binnen een grote glimlach. Je kunt als mens op aarde niet ontsnappen aan het oordeel. Een mooie paradox is ook dat je moet accepteren dat je niet alles van jezelf accepteert. Tevreden zijn met je onvrede: ik ben iemand in wording, dus ik moet wel dingen van mijzelf vervelend vinden en dat accepteer ik. Jezelf zijn zegt in die zin ook helemaal niets. Een neuroot is helemaal zichzelf - is dat dan zo goed?

### *Hoe werk je met paradoxen?*

'Ik open een spervuur van mogelijkheden, met de indruk dat ik niets van de deelnemers wil. Maar ondertussen wil ik natuurlijk heel veel van ze. Ik geef veel voorbeelden om één ding duidelijk te maken. Ik stimuleer competitie in de groep, om ze beter te laten samenwerken. In principe ben je paradoxaal bezig, als je invloed op de wereld uitoefent, terwijl je rekening houdt met de spanningsvelden. De paradox van mijn eigen leven is dat ik de wanhooft die ik voel over de toestand van de mensheid leer hanteren door overgave. Ik geef die overgave krampachtig vorm. Het model waarmee ik werk is een poging tot omvattendheid, als tegenbeweging tegen de totale chaos. Het doet me denken aan een lezing van Harry Mulisch waar iemand uit het publiek opstond en riep: "Meneer, ik ben het helemaal niet met u eens!" "Ik ook niet!", zei Mulisch toen.

### *Wat zegt dit over de leider?*

'Echt goede leiders beseffen dat ze niet bestaan. Ze lijken voor anderen vrij, maar zijn dat in feite helemaal niet. Ze zijn soevereine speelballen van de gebeurtenissen. Kijk bijvoorbeeld naar Job Cohen, een door en door goed mens. Maar dan komt de bal van de verkeerde kant en vragen ze hem fractievoorzitter te worden. Hij moet wel, maar weet ook dat hij niet succesvol kan zijn in een omgeving als de Tweede Kamer. Dus is deze leider vrij? Nee.

Goede leiders beseffen dat ze een instrument zijn in een grotere poppenkast. Dat ze toch niet anders kunnen dan wat ze doen. Dat ze elke dag denken: ik laat de beker aan mij voorbijgaan, maar dan toch weer een slok nemen, omdat het niet anders gaat. Dat is het spannende van de psychologie. In feite is het leven een ontdekkingstocht van wie je bent. Elke keer verras je jezelf: doet-ie het of doet-ie het niet, vandaag? Je kunt alleen achteraf ontdekken dat je soms te laf bent en soms wél de moed hebt om het op te pakken.'

### *Wat wil je onze lezers - begeleiders - meegeven?*

'Je kunt in deze tijd niet meer aan jezelf werken als je niet ook aan de wereld werkt. De goede oude tijd van groeigroepen en navelstaren is voorbij. De urgentie in de wereld is groot. Ik vind dat je, als je bezig bent met ontwikkelen, mee hoort te denken en bouwen aan andere verdienmodellen, over hoe je gemeenschappen vormt en hoe je bijvoorbeeld met daklozen omgaat en met je eigen afval. De tijd van cocoonen is voorbij. Je kunt niet aankomen met: "Ik vloog naar Thailand naar een retreat om aan mezelf werken. En ik heb daar zoveel liefde meegemaakt ..."

## ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

---

Wat dat betreft is *Groundhog Day* een fantastische film. De film is gemaakt door een zenboeddhist die zijn boodschap wilde ontsluiten voor de gewone man. De film gaat in essentie over een weerman die aan het einde van de dag naar bed gaat en steeds wakker wordt in precies dezelfde dag. Eerst gebruikt hij die herhalingscyclus voor eigen gewin, maar daarna

vervalt hij in een ultiem cynisme, waaruit hij ook door zelfmoord niet kan ontsnappen. Tot slot maakt hij de keuze om echt wat van de dag te maken. Niet voor hemzelf, maar voor de mensen om hem heen. Dat is ook waar wij als mensheid nu voor staan. Doe mee aan de revolutie die gaande is; als je die kans niet pakt, heb je pech gehad.'

