

**RUUD HELMINK**

**VAN HOF NAAR  
KANTOOR:  
DE PSYCHOLOGISERING  
VAN DE WERKVLOER**



**NARRENSPRONG**

**NARRENSPRONG**

**VAN HOF NAAR  
KANTOOR:  
DE PSYCHOLOGISERING  
VAN DE WERKVLOER**

**RUUD HELMINK**

© Narrensprong

*Wat als de vergaderzaal het nieuwe hof is?*

*En wat als de moderne mens — strak in gedrag, soepel in gevoelstaal — zich net zo manoeuvreert als de hoveling van weleer?*

*In deze essayistische Narrensprong onderzoekt Ruud Helmink als creatieve observant de hedendaagse kantooromgeving als toneel van driftregulering, affectbeheersing en subtiel machtsverkeer. Aan de hand van Freud, Elias en Lasch ontvouwt zich een driedimensionale beschouwing op het masker van professionaliteit en de spiegel van zelfkennis.*

*Een beschouwing die spiegelt, vervormt en uitnodigt: tot zien, tot denken — en tot een Narrensprong waar gepast.*

Contact:

Ruud Helmink

Westeinde 39e, 2512 GT Den Haag

info@ruudhelmink.nl



[www.narrensprong.nl](http://www.narrensprong.nl)



**'HET LEVEN AAN HET HOF IS EEN SERIEUS EN TREURIG SPEL:  
MEN MOET ZIJN STUKKEN IN SLAGORDE OPSTELLEN,  
EEN PLAN MAKEN, ZICH DAARAAN HOUDEN,  
HET PLAN VAN ZIJN TEGENSTANDER VERDUIDELIJKEN,  
SOMS IETS WAGEN EN TOEGEVEN AAN EEN BEVLIEGING;  
EN NA AL ZIJN ILLUSIES EN AL ZIJN MAATREGELEN  
STAAT MEN SCHAAK EN SOMS ZELFS MAT.'**

*Jean La Bruyère<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Norbert Elias, Het civilisatieproces, citaat op pagina 584.

# INLEIDING

Op het eerste gezicht lijkt er weinig overeenkomst te bestaan tussen het absolutistische hof van Lodewijk XIV en de vergaderzalen van een moderne kantoortoren. Toch laat een vergelijking van het werk van Norbert Elias en Christopher Lasch, beide geworteld in Freudiaanse psychologie, zien dat er een fundamentele continuïteit is in hoe menselijke driften gereguleerd worden. Waar Elias beschrijft hoe mensen zich aan sociale gedragsregels gingen conformeren in het ancien régime, legt Lasch de vinger bij de moderne therapeutische samenleving waarin emoties en zelfexpressie centraal staan. Beide processen zijn voortzettingen — of mutaties — van wat Freud benoemde als driftbeheersing: het onderdrukken van het primaire, instinctieve in ruil voor sociale aanpassing. In dit essay spiegel ik Elias' analyse van het hofleven aan hedendaagse psychologische praktijken op de werkvloer, om vervolgens Lasch' kritiek op de therapeutische cultuur erbij te betrekken. Zo ontstaat een driedimensionaal beeld van hoe het moderne subject gevormd wordt tussen gedragsregulering, zelfinzicht en een groeiende fixatie op het innerlijk.

# ELIAS EN DE CIVILISATIE VAN DE DRIFTEN

Norbert Elias beschrijft in zijn magnum opus *Het Civilisatieproces* hoe de modernisering van Europa gepaard ging met een steeds verfijndere zelfbeheersing. In de context van het hofleven betekende dit dat openlijke geweldsuitingen, zoals duelleren of schelden, plaatsmaakten voor sociaal geaccepteerde omgangsvormen. Fysiek geweld werd vervangen door gedragscodes, etiket, intrige en diplomatie.

Wat opvalt is dat deze veranderingen niet alleen extern werden opgelegd, maar ook geïnternaliseerd: mensen gingen zichzelf steeds strenger reguleren.

Deze innerlijke zelfcontrole werd een vereiste om te overleven in een omgeving die draaide om status, prestige en nabijheid tot de machtscentra.

De passage waarin Elias beschrijft hoe hovelingen moesten leren hun affecten te beheersen, hun gedrag af te stemmen op lange termijnstrategieën en zich ondergeschikt te maken aan het ondoorgrondelijke machtsspel aan het hof, is treffend vergelijkbaar met wat in moderne organisaties gebeurt. Ook daar is sprake van een voortdurende afstemming op sociale codes, impliciete hiërarchieën en competitieve positionering — maar dan in een taal die niet verwijst naar etiquette, maar naar psychologie.

## **DE HEDENDAAGSE WERKVLOER ALS THERAPEUTISCHE HOF CULTUUR**

In hedendaagse werkcontexten heeft de psychologisering van gedrag de rol overgenomen die etiquette en protocol vroeger speelden. Het is niet langer voldoende om professioneel over te komen; men moet emotioneel intelligent, kwetsbaar, en authentiek zijn. Praktijken zoals “inchecken” in vergaderingen, het delen van gevoelens, of het gezamenlijk reconstrueren van conflicten (“de film afspelen”) zijn uitingen van een cultuur waarin het reguleren van emoties en interpersoonlijke spanningen centraal staat.

Opvallend is dat deze praktijken — net als in Elias’ hofcultuur — zowel bevrijdend als disciplinerend werken. Ze bieden ruimte voor reflectie en emotioneel herstel, maar stellen ook onuitgesproken normen vast: wie niet voldoende in contact staat met zijn gevoelens, zich niet kwetsbaar opstelt, of niet “veilig” communiceert, riskeert uitsluiting of correctie. De werknemer wordt verantwoordelijk voor de eigen innerlijke toestand en hoe deze de groepsdynamiek beïnvloedt — een vorm van driftregulering in psychologische termen.

# LASCH EN DE KRITIEK OP DE THERAPEUTISCHE CULTUUR

Christopher Lasch beschrijft in *The Culture of Narcissism* (1979) hoe de westerse samenleving zich sinds de jaren zestig ontwikkelde tot een cultuur waarin psychologisch welzijn en zelfontplooiing het hoogste goed werden. Volgens Lasch leidt dit tot een overmatig introspectieve houding, waarin het individu voortdurend bezig is met het beheren van zijn innerlijke wereld — vaak ten koste van echte relaties, maatschappelijke betrokkenheid of morele kaders.

Lasch ziet de opkomst van de therapeutische taal niet als bevrijding, maar als symptoom van culturele ontwrichting. De moderne mens, zo stelt hij, is afhankelijk geworden van externe bevestiging, voelt zich voortdurend onzeker, en zoekt naar validatie via zelfhulp, coaching en therapie. Deze cultuur bevordert een vorm van narcisme: niet in de zin van arrogantie, maar als defensieve zelfgerichtheid, voortgekomen uit een gebrek aan stabiele identiteit en gemeenschapszin.

Toegepast op de werkvloer betekent dit dat veel van de psychologische praktijken die zijn ontworpen om samenwerking en welzijn te bevorderen, in de praktijk leiden tot emotionele overbelasting, hyperbewustzijn van interacties, en een cultuur waarin elk conflict moet worden uitgelegd, verwerkt en herbeleefd — zelfs als dat de effectiviteit of spontaniteit ondermijnt.

# FREUD ALS BRON VOOR BEIDE PERSPECTIEVEN

Zowel Elias als Lasch bouwen voort op Freud, maar ze kiezen elk een ander aspect van diens gedachtegoed. Elias legt de nadruk op de noodzaak van driftregulering als voorwaarde voor samenleven. Voor hem is het civilisatieproces niet per definitie negatief; het is een evolutionair antwoord op een steeds complexere, onderling afhankelijke samenleving.

Lasch daarentegen omarmt Freud als cultuurcriticus. Hij neemt diens pessimistische visie op de spanningen tussen het individu en de beschaving over. In zijn therapeutische samenleving wordt het superego vervangen door de therapeut, en morele normen door gevoelens. De mens wordt niet meer beoordeeld op zijn daden of verantwoordelijkheden, maar op zijn vermogen om zich met zijn emoties te verbinden — en dat, stelt Lasch, is een gevaarlijke verschuiving.

# PARALLELEN EN CONTRASTEN

Wat opvalt in de vergelijking tussen Elias en Lasch is dat ze beiden zien hoe de samenleving de driften van het individu probeert te kanaliseren — Elias via gedragsnormen, Lasch via emotionele zelfregulering. Waar Elias deze ontwikkeling beschrijft als een historisch noodzakelijk proces van beschaving, ziet Lasch vooral verlies: van robuustheid, gemeenschapszin en morele kaders.

Op de werkvloer komen deze perspectieven samen. Enerzijds biedt de psychologisering van werk duidelijk voordelen: openheid, aandacht voor emoties, voorkomen van escalatie. Anderzijds zijn er risico's: de emotionele belasting van voortdurend zelfonderzoek, het ontstaan van 'soft tyranny' waarbij alles benoemd moet worden, en een cultuur van hypergevoeligheid.

# SLOTBESCHOUWING

De civilisatie van de driften is niet voltooid, maar getransformeerd. Waar vroeger de omgangsvormen aan het hof mensen leerden hoe zich te gedragen in een geweldloze samenleving, worden vandaag psychologische praktijken ingezet om hetzelfde doel te bereiken — in een taal van kwetsbaarheid, reflectie en verbinding.

Maar met Lasch moeten we ons ook afvragen: wordt het zelf niet overbelast in deze cultuur van permanente introspectie? Wordt werk niet een plaats waar niet alleen prestaties, maar ook je innerlijk voortdurend op de proef wordt gesteld?

Elias leert ons dat driftregulering noodzakelijk is voor samenleven. Lasch waarschuwt ons dat het ook vervreemdend kan worden als het individu het eindeloze object van zelfanalyse wordt. Tussen die twee inzichten ligt de uitdaging voor de moderne werkcultuur: hoe behouden we de menselijke maat — én de menselijke warmte — in een omgeving die steeds meer vraagt van onze binnenwereld?

# BRONNEN:

Elias, N.. Het civilisatieproces: Sociogenetische en psychogenetische onderzoeken (Boom Uitgeverij, 2023).

Oorspronkelijk verschenen als: Über den Prozess der Zivilisation (1939)

Freud, S., Het onbehagen in de cultuur (Boom Uitgeverij, 2020)..

Oorspronkelijk verschenen als: Das Unbehagen in der Kultur (1930)

Lasch, C.. De cultuur van het narcisme: Amerika in een tijdperk van afnemende verwachtingen (Athenaeum, 2024)

Oorspronkelijk verschenen als: The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations (1979)



## RUUD HELMINK

---

Wat als de vergaderzaal het nieuwe hof is?  
En wat als de moderne mens — strak in gedrag, soepel in gevoelstaal —  
zich net zo manoeuvreert als de hoveling van weleer?

In deze essayistische Narrensprong onderzoekt Ruud Helmink als creatieve observant de hedendaagse kantooromgeving als toneel van driftregulering, affectbeheersing en subtiel machtsverkeer. Aan de hand van Freud, Elias en Lasch ontvouwt zich een driedimensionale beschouwing op het masker van professionaliteit en de spiegel van zelfkennis.

Een beschouwing die spiegelt, vervormt en uitnodigt: tot zien, tot denken — en tot een Narrensprong waar gepast.