

HET

BERT VAN DIJK EN
ANNE-LIES HUSTINGS

LIMINALE

Trainen en
coachen voorbij
de vorm

MOMENT

THEMA.

Inhoud

Verantwoording	8
Trainen en coachen voorbij de vorm ...	9
1 Training en coaching: hoe zijn we gekomen waar we nu zijn?	15
2 Verschillende invalshoeken om liminale momenten waar te nemen	39
Waarnemen vanuit intuïtie	41
Waarnemen op de contactgrens	43
Waarnemen met je zintuigen	51
Zintuig 1: zien	51
Zintuig 2: horen	53
Zintuig 3: voelen	64
Zintuig 4: ruiken	69
Zintuig 5: proeven	70
3 Belemmeringen	73
Belemmering 1: tegenoverdracht	74
Belemmering 2: machtsongelijkheid	79
Belemmering 3: systeemdruk	94
Belemmering 4: bijzondere persoonlijkheidskenmerken	101
Wat nu?	103
Tot slot	105
Verder lezen	109

Verantwoording

Voor de leesbaarheid hebben we overal de vrouwelijke persoonlijke voornaamwoorden gebruikt. Dat heeft niets te maken met vooroordelen, woke, tegendraads of provocatief willen zijn, of welke denkronkel ook; als we één vorm kiezen, is dit boek gewoon makkelijker te lezen. Omdat meestal de mannelijke vorm wordt gebruikt, kiezen wij deze keer voor de vrouwelijke. Dus waar ‘zij’ staat, kan ook ‘hij’ bedoeld worden, of ‘hen’, wat dan ook.

Voor diezelfde leesbaarheid gebruiken we het woord ‘klant’ in plaats van deelnemer, cliënt, cursist of coachee.

We hebben in dit boek veel voorbeelden opgenomen, zodat je al lezend een link kunt leggen met jouw werkpraktijk. Samen met collega's hebben we deze, erg ingekorte, casuïstiek beschreven op basis van praktijkervaringen. De casuïstiek is niet te herleiden tot personen of concrete situaties. Mocht je denken dat dat wel zo is, dan kan dat alleen maar toeval zijn.

Trainen en coachen voorbij de vorm ...

... dat is waarover we willen schrijven. Dat blijkt lastiger dan gedacht. We zijn immers als coach en trainer goed opgeleid in methodes en werkvormen die ons helpen ons vak uit te oefenen. Om voorbij die vorm te gaan moet je hem loslaten. Ga er maar aan staan!

9

Wat gaat dan voorbij de vorm? Dat zijn de bijzondere momenten waarin er meer gebeurt bij je klant dan alleen het aanleren van een nieuwe vaardigheid of het opdoen van een nieuw inzicht, waardoor zij beseft dat haar identiteit aan hernieuwing toe is. Ze wil beter met haar tijd leren omgaan en komt erachter dat ze mensen zal moeten teleurstellen en dat kan ze echt niet. Of zij wil leren beter te onderhandelen en beseft dat ze zo bang is om niet aardig gevonden te worden, dat geen elke onderhandelings techniek beklijft.

Zo'n bijzonder moment noemen we *liminaal*: op de drempel van een oude naar een nieuwe fase in het leven, naar een nieuwe identiteit, en die staat niet in je draaiboek!

Dan komen de volgende vragen in je op:

Wat als daardoor de hele planning van mijn training in de soep loopt, als al mijn aandacht wordt opgeslokt door één deelnemer, het te therapeutisch wordt of als ik de plank helemaal missla?

Dat zijn hele logische en terechte vragen. De antwoorden vind je in elke trainers- en coachopleiding. Een liminaal moment verstoort je plannen, zoals verstoringen zich nu eenmaal voordoen als je mensen begeleidt. Ermee omgaan vereist ervaring in het vak. Hoe meer ervaring je hebt, hoe gemakkelijker je met verstoringen om kunt gaan.

Elke training of coaching is een liminaal proces, want er zijn altijd oude dingen die losgelaten moeten worden en een behoefte aan nieuwe manieren om met lastige situaties om te gaan. Als die oude dingen zijn gebaseerd op dieperliggende fundamenteën, volstaat het niet om simpelweg naar een oplossing te zoeken. In die gevallen moet de drempel worden gevonden die de overgang naar de nieuwe fase in de weg staat. Jij kunt bij de overgang van het oude naar het nieuwe een belangrijke rol spelen door het liminale moment op te merken en de klant er bewust van te maken. Daar is geen vorm voor. Je kunt niets anders doen dan helemaal aanwezig zijn en verbinding houden met je klant. Je kunt haar eigen proces, waar zij verder vanaf blijft. Zij beslist of en hoe ze naar een nieuwe fase beweegt, een proces waarin jij een wegwijzer kunt zijn door effectief om te gaan met haar emoties, vooral de onzekerheid en angst. Want die spelen een belangrijke rol in het liminale proces.

Dergelijke angsten worden uitgedrukt in lichaamstaal, al is het soms heel subtiel of nauwelijks waarneembaar. Maar als wij als begeleiders die signalen niet opmerken, missen we belangrijke kansen om het proces van de klant op een fundamenteel niveau te begeleiden. We moeten ons daarom afvragen:

- Herkennen wij die signalen?
- Hebben wij wel zicht op onze eigen belemmeringen om klanten over de drempel naar een nieuw perspectief te helpen?
- Herkennen wij de drempels waar zij tegenaan lopen?
- Herkennen we de drempels waar we zelf tegenaan lopen?
- Kunnen we deze processen aangaan zonder in een therapeutisch proces terecht te komen?

Zeker kunnen we dat. Daarvoor moeten wij om te beginnen die drempels herkennen en durven en kunnen tegemoet treden en daarbij ook onze eigen belemmeringen onder ogen zien. Dat is voor ons net zomin makkelijk als voor onze klanten. Want soms hebben ook wij onze eigen onzekerheden niet in beeld. En als dat wel het geval is, moeten ook wij een drempel over. Zodra angst, onzekerheid en onze drang om onszelf te bewijzen belemmerend werken, schieten we vaak in de overlevingsstand. We doen wat we altijd doen en dat is meestal dat waar we goed in zijn. Alleen is waar we goed in zijn, niet altijd wat nodig is in de situatie.

Dit boek bevat dus geen methode. Er is geen vorm, er is alleen sprake van aandacht, zorg en veel betrokkenheid, verbinding op liminale momenten, die hun eigen tijdstip en vorm bepalen. Ze zijn er en zo zijn ze er niet meer. Jij weet op zo'n moment niet zozeer wat je moet *doen*, maar wat je moet *laten* om je klant de ruimte te geven die nodig is om bij het moment te blijven, nu of later.

11

Over het herkennen van en het werken met dat liminale moment gaat dit boek, dat we vooral schrijven voor ervaren coaches en trainers, maar ook voor onze klanten, omdat wij het jammer zouden vinden als die waardevolle momenten in training en coaching niet worden opgemerkt en benut.

Laten we ter illustratie beginnen met een voorbeeld van een coach die zo'n liminaal moment laat liggen.

Johan en Willemijn

In onze opleiding Coach Interpersoonlijke Dynamiek moet je als examenopdracht een gesprek voeren met je klant over de uitslagen van een gevalideerde vragenlijst die een profiel van deze klant laat zien. Wij zijn de examinatoren. Johan is de coach die examen doet.

Uit de test blijkt dat Willemijn, zijn klant, zowel door zichzelf als door mensen uit haar omgeving, vooral wordt ervaren als submissief (het tegenovergestelde van dominant) en samenwerkend. In gewone taal: ze plaatst zichzelf structureel op de achtergrond en houdt haar omgeving veilig door aardig te zijn, toe te geven, de ander gelijk te geven, enzovoort. Daardoor wordt ze meestal gezien als een makkelijke, lieve vrouw. Ze vermijdt dus conflicten en het stellen van duidelijke grenzen.

Ook de vraag waarmee ze in coaching komt, gaat daarover. Ze wil zich wat assertiever en duidelijker profileren. Johan gaat enthousiast aan de slag door haar passende adviezen te geven om zich assertiever te gedragen.

De twee worstelen zich door het examen-uur heen. Johan is empathisch genoeg, heeft voldoende coachkwaliteiten en is goed opgeleid. Hij heeft zo te horen veel kennis over assertiviteit. Willemijn doet wat ze altijd doet: ze is blijmoedig, knikt veelvuldig en volgt Johans uitleg helemaal. Het lijkt erop dat ze de opdrachten voor de praktijk daadwerkelijk zal gaan doen. Johan knikt blij. Fijn dat hij haar kon helpen!

Johan zakt voor het examen, want van interpersoonlijke dynamiek heeft hij nog niet veel kaas gegeten. Hij heeft namelijk

niet door dat Willemijn op al zijn adviezen submissief en samenwerkend reageert, zoals ze dat nu eenmaal altijd doet. Willemijn heeft helemaal niks aan Johans adviezen, want die tips kent ze zelf ook wel.

Had Johan de ruimte genomen om al zijn kennis en oordelen even te parkeren zodat hij helemaal aanwezig was en zich met Willemijn verbond, dan had hij geweten dat deze klant zijn adviezen zeker nooit zou opvolgen. Ze is daar namelijk veel te bang voor.

Hij zou hebben gezien dat deze angst haar aanzette om 'ja' tegen hem te zeggen, hij zou hebben gehoord dat er trillers in haar stem zaten, hij zou hebben gevoeld waar de blokkade zat, hij zou misschien zelfs hebben geroken dat de angst zich om haar heen verspreidde. Hij had al zijn zintuigen kunnen gebruiken om dit op te merken en aan haar te vertellen.

Kortom, hij zou Willemijn hebben kunnen leiden naar waar het voor haar werkelijk om gaat en wat onder haar coachvragen als fundament verborgen ligt: het gevoel geen bestaansrecht te hebben.

In het nagesprek kunnen we hem de signalen teruggeven die hij gemist heeft. Gelukkig blijkt dan dat hij ze niet echt gemist heeft. Hij heeft de pijn in haar ogen gezien en de onechte glimlach, hij heeft de verkrampde vuist gezien, hij heeft gezien dat ze 'nee' schudt terwijl ze 'ja' zegt, hij heeft zelfs haar angst geroken.

Nu wij de signalen opnoemen, weet hij dat hij dit onbewust allemaal heeft meegekregen, maar hij heeft zijn onbewuste niet laten meedoen en daardoor het liminale moment laten liggen.

Gelukkig gaat hij nog verder met Willemijn en begrijpt hij nu ook de wederkerigheid in interactie: namelijk dat hij met zijn reactie op haar houding zijn klant helpt te blijven zitten in voor haar veilige reacties van volgzzaamheid. Johan zal in de herkansing zeker slagen. Maar wat veel belangrijker is: hij kan Willemijn helpen een liminaal moment te beleven, een drempel over te gaan op weg naar een fundamentele verandering.

Voordat we dieper in de materie duiken, willen we in het eerste hoofdstuk het kader schetsen waarbinnen we de inhoud van dit boek hebben geplaatst.

Training en coaching

Training en coaching zijn verwant aan elkaar. Beide zijn een ambacht, een kunst als je wilt, een beroep, zoals advocaat, arts, buschauffeur, makelaar dat ook zijn. Maar er zijn ook belangrijke verschillen. Een training gaat over een thema waar je met meer mensen tegelijkertijd aan werkt. Bij coaching ligt het thema meestal minder vast en zijn alleen een coach en een coachee aanwezig. Teamcoaching is in dat opzicht een combinatie: het thema ligt minder vast en er zijn wel meer mensen tegelijkertijd aan het werk. Voor dit boek is het onderscheid soms belangrijk. Dat geven we dan expliciet aan.

Zolang het louter over vaardigheden gaat, is het voldoende om die op een kundige, didactisch verantwoorde manier aan te leren. Denk daarbij aan het opbouwen van een presentatie, het effectief bijhouden van een planning of gesprekken voeren volgens een bepaald protocol.

Er zijn echter heel veel trainingen waarbij meer wordt gedaan dan het aanleren van vaardigheden. Daarbij gaat het om gedragsverandering en dat betekent dat ook de processen die daaraan voorafgaan, moeten worden begrepen en doorgrond: kunnen reflecteren op het eigen gedrag, zich bewust zijn van gedachten en gevoelens en het herkennen van lichamelijke impulsen en emoties. Deze zaken zijn allemaal onderdeel van training en coaching zoals we dat in dit boek bedoelen.

Training en coaching zijn in organisaties niet meer weg te denken. Elke organisatie, profit en non-profit, dus een ambtelijke overheidsorganisatie, commercieel bedrijf, zorginstelling of vrijwilligersorganisatie, allemaal maken ze gebruik van trainingen om hun medewerkers in de gelegenheid te stellen zich verder te ontwikkelen, om het werk zo professioneel mogelijk uit te voeren en zo goed mogelijk samen te werken.

In de afgelopen decennia zijn het vak van coach en trainer meer en meer erkende beroepen geworden. In 2009 hebben wij, naast de al bestaande NOBCO voor coaches, de NOBTRA (Nederlandse Orde van Beroeps Trainers) in het leven geroepen om daar handen en voeten aan te geven (www.nobtra.nl). Professionals kunnen zich bij die instanties verder scholen en laten certificeren om aan te tonen dat ze hun vak professioneel uitoefenen.

Toch is ons beroep al veel ouder en het heeft zich in een eeuw tijd heel sterk ontwikkeld, zowel op organisatie- als op individueel niveau.

Organisatieontwikkeling

Aan het begin van de twintigste eeuw werden werknemers begeleid om de efficiency van hun arbeid te verhogen door taken te standaardiseren. Dit groeide in de loop van de eeuw uit tot een focus op samenwerking, leiderschap en mentale veerkracht in de vorm van *soft skills* en training en coaching, gericht op gedragsverandering. Daarnaast wordt training vaak ingezet als instrument voor cultuurverandering, innovatie en duurzaam HR-beleid.

We zien hier dat, bij het streven naar verbetering van de output van organisaties, managers en medewerkers zich meer en meer ook op individueel- en teamniveau gingen bekwamen. Parallel zijn dan ook ontwikkelingen op het persoonlijke niveau meegenomen. Organisaties bestaan immers uit mensen.

Persoonlijke ontwikkeling

Vanaf het baanbrekende artikel *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition* (Wolpe, 1958), waarin sociaal angstige personen werd geleerd zich assertiever en sterker te gedragen, hebben trainingen voor persoonlijke ontwikkeling zich steeds verder verfijnd door gebruik te maken van gedragstherapeutische principes. Een belangrijke combinatie van uitdovings- en bekrachtigingsprincipes werkt nog steeds

om sociale angsten te behandelen. Die zijn immers een belangrijke hindernis om een gedragsverandering te kunnen aangaan. Social learning theorieën, cognitief leren, aandacht voor motivatie, focus en informatieverwerking droegen daar ook hun steentje aan bij. Psycho- en sociodramatechnieken, je ziet het allemaal terug in de opleidingen voor trainer en coach.

Zo kennen we nu dus allerlei cognitieve gedragstherapeutische processen die we toepassen in onze coachtrajecten en trainingen waarin de persoonlijke ontwikkeling van mensen centraal staat. Het langzaam kopiëren van voorbeeldgedrag, positieve feedbackprocessen, het reguleren van spanning, je kunnen uitdrukken in passende woorden en een passende houding en het beïnvloeden van het denken en voelen daarover zijn allemaal onderdelen van bewezen effectiviteit.

18

Ook komt er aandacht voor begrip van het Zelf: weten waarom ik reageer zoals ik reageer op deze ander of op die omstandigheid; hoe dat voortkomt uit mijn achtergrond; hoe ik ben gehecht: veilig, onveilig vermijdend, onveilig ambivalent of gedesorganiseerd (Bowlby, 1978). Dit zijn belangrijke aspecten van ‘agency’: de capaciteit die mensen hebben om doelgericht en intentioneel hun eigen leven en levensomstandigheden te beïnvloeden (Bandura, 2006). Als dat schuurt in je leven, dan zoek je hulp, bijvoorbeeld in de vorm van training of coaching.

Trainers, coaches, leerkrachten en begeleiders die zich met persoonlijke ontwikkeling en gedragsverandering bezighouden, worden geschoold in de kennis over het leervermogen tot gedragsverandering en zelfontwikkeling.

Naast al deze kennis over psychologische aspecten bevat het geven van trainingen ook een ambachtelijk aspect. Op basis van het baanbrekende werk van onder anderen Klaus Antons (1978), Jan Remmerswaal (1982), Frank Oomkes (1997) en Karin de Galan en

Peter Baggen (2024) worden trainers steeds vakkundiger geschoold om op basis van de bovenstaande kennis trainingen op te bouwen met werkvormen die zorgvuldig worden geselecteerd om alle bovengenoemde leerprocessen in gang te zetten. Die werkwijze is steeds meer verfijnd en toegespitst op de vaardigheden van de trainer. Een belangrijk kenmerk daarvan is dat het inzetten van werkvormen en het zorgvuldig ontwerpen van trainingen vooropstaan.

Voor coaches zijn het niet zozeer de werkvormen, maar de protocollen van een coachtraject, die hun uitstekende werk doen. Nieuwe inzichten uit breinstudies, over het aanboren van eigen krachten en hechtingstheorieën, bieden een steeds betere basis op grond waarvan coaches werken.

Voorbij de methode

Maar toch: soms gaat een training of coaching verder dan gedragsverandering en cognitieve processen. We hebben ook te maken met de fundamenteën onder gedrag en cognitie. Klanten gaan een traject aan omdat ze ergens tegenaan zijn gelopen: iets gaat herhaaldelijk niet meer zoals het moet gaan, er knelt bijvoorbeeld iets in de interactie met anderen, of er zijn spanningen in werk of gezin. Zoals we eerder al lieten zien, hebben de inzichten en praktijkoefeningen in de training daar onvoldoende effect op. In trainingen en coachtrajecten komen ook de angsten naar boven die het vermogen om tot echte verandering te komen verhinderen. In individuele coaching worden deze aspecten meestal meegenomen, in trainingen met meerdere deelnemers is dat iets moeilijker. Schaamte en onzekerheid kunnen daarbij een grote rol spelen, zowel die van de klant als die van de trainer. Dat is jammer, want de intenties zijn goed en de mogelijkheden groot.

Deelnemers aan een training zijn blij met de inzichten en succesjes in een rollenspel en zeggen in zulke situaties: 'nu ga ik het anders doen' en verwachten dan van de trainer of coach dat die hen daarbij

zal begeleiden. In het traject krijgen ze daar vervolgens allerlei handvatten voor aangereikt. Ze oefenen met acteurs, leren modellen toepassen en krijgen feedback op hoe ze de zaken daarbij aanpakken. Toch blijkt vaak na het traject dat ze weliswaar weten hoe ze het zouden moeten en willen doen, maar dat het desondanks niet of nauwelijks lukt. Ze zitten vast in oude patronen, gewoontes en gedachtestructuren en hebben last van de daaruit voortvloeiende onbehaaglijke gevoelens. Ze willen wel, maar ze kunnen niet. In vaktermen noemen we dat een mislukte transfer.

Ook in coachtrajecten zie je dergelijke patronen terug. Coachees weten als ze naar buiten gaan heel goed hoe ze het anders moeten aanpakken en toch ... tijdens de volgende sessie komt er weer een variant op hetzelfde thema.

We zijn goed opgeleid om problemen van onze klanten te analyseren en te benoemen en daar vervolgens een oplossing voor te bedenken, mensen nieuw gedrag aan te leren en nieuwe inzichten te verschaffen. Het is echter een misverstand om te denken dat je een fundamentele verandering kunt bewerkstelligen door je klanten nieuwe dingen aan te leren in de hoop dat ze die dan ook zo zullen doen. Mensen zullen dan steeds weer teleurgesteld zijn in de effecten van training en coaching. Met een beetje pech krijgt de trainer of coach daar dan de schuld van of wordt de teleurstelling op de werkomgeving afgeschoven. Maar we mogen er toch van uitgaan dat de professional haar werk goed gedaan heeft? Is het dan toch de schuld van de werkomgeving? Of de eigen schuld van onze klanten? Hebben ze niet goed genoeg geoefend? Hebben ze hun huiswerk niet goed gedaan?

Nee, daar liggen niet de belangrijkste oorzaken. Want het is niet eenvoudig om een echte verandering teweeg te brengen. Ons gedrag is de uitkomst van wat we in de loop van ons leven hebben gedaan, gebaseerd op overlevingsstrategieën om onze existentiële angsten te bezweren. Van deze existentiële angsten zijn we ons meestal niet

bewust, maar ze vormen wel het betonnen fundament onder hoe we ons verhouden tot de wereld. Dit betonnen fundament wordt vaak niet aangeraakt in coaching en training. Dat kan verschillende oorzaken hebben:

- omdat het niet binnen de context past;
- omdat zowel trainer, coach als klant zich daar helemaal niet van bewust is;
- omdat de angst onder dat fundament voor de klant te groot is om te benoemen;
- omdat het kraken van dat fundament voor de trainer of coach zelf een te grote stap is om te zetten.

Betonnen fundamenten

We spreken van betonnen fundamenten omdat ze ontzettend sterk zijn. Ze vormen een schijn van veiligheid die is gebaseerd op oude overtuigingen. In de kindertijd hebben ze een belangrijke rol gespeeld; op basis van deze overtuigingen hebben we onze overlevingsstrategieën ontwikkeld. Als deze fundamenten zichtbaar kunnen worden gemaakt in training of coaching en op een heldere manier kunnen worden ontrafeld, dan kunnen we eraan werken. Fundamenten die gebaseerd zijn op existentiële levensangsten, laat je meestal liever over aan een therapeut.

We zullen eerst een voorbeeld geven van dat laatste en daarna twee voorbeelden van het kraken van een fundament dat is gebaseerd op oude overtuigingen, één in een training en één in coaching.

Gijs

Gijs is vaak zenuwachtig, heel veel dingen maken hem nerveus: een nieuwe opdracht, een bezoek, een reis, iemand die hem stoort, een onverwachte vraag. Ze triggeren hem voortdurend