

Coachen in de transitionele ruimte

BEGELEIDEN MET BEHULP VAN 'BESCHERMJASSEN'

Albert MEIJERINK, Kitlyn TJIN A DIJE en Irene ZWAAN

INLEIDING Coaches zijn veelal opgeleid vanuit de gedachte dat je niet moet blijven hangen in het verleden, maar juist moet loslaten wat was, om een nieuwe invulling te kunnen geven aan de toekomst. Om het veranderproces bij de coachee te begeleiden, zou je vooral samen vooruit moeten kijken. Dit artikel is een pleidooi voor het tegenovergestelde. Elke coachvraag impliceert een verandering die maar moeizaam tot stand komt. Focussen op loslaten van wat geweest is, is op zichzelf niet voldoende om vooruit te komen. Wie vooruit wil en daar moeite mee heeft, moet eens goed achterom kijken. Als begeleider zou je samen met je coachee terug moeten gaan naar de historie, om te onderzoeken waarom het stagneert en wat de coachee al bij zich draagt om de verandering aan te kunnen gaan. Vaak is het een kwestie van oude wijsheid opnieuw activeren. Het gaat dus niet alleen om loslaten om transities ongeschonden door te maken; ook je krachtbronnen ophalen en meenemen is essentieel.

De sankofa is een vogel die achterom kijkt, terwijl hij zich voortbeweegt. Sankofa betekent 'ga terug', en fa betekent 'neem'. Dit symbool uit Ghana betekent dat we terug mogen gaan naar het verleden om krachtbronnen op te halen, die we bij ons blijven dragen terwijl we ons voortbewegen richting de toekomst (Tjin A Dje & Zwaan, 2007).

RITE DE PASSAGE Iedereen maakt transitie mee in het gezin en binnen de familie, zoals bij de overgang naar ouderschap, bij ziekte of een sterfgeval, maar ook in de carrière, als iemand van baan

A. Meijerink is begeleidingskundige, docent supervisie en leersupervisor te Rotterdam, en hoofddocent bij de opleiding Coachen in de Transitionele Ruimte van Bureau Beschermjassen. Website: www.beschermjassen.nl. E-mail: a.meijerink@casema.nl.

K. Tjin A Dje is transcultureel systeemtherapeut en opleider te Amsterdam, en hoofddocent bij de opleiding Coachen in de Transitionele Ruimte van Bureau Beschermjassen.

I. Zwaan is socioloog en schrijver te Stavoren.



verandert, bij een fusie, bezuinigingsronde of reorganisatie. Het antropologische concept 'rite de passage' (Turner, 1969) duidt de volgorde van de drie fasen waarin elke transitie zich voltrekt en de elementen die daarbij een rol spelen. De eerste fase is het afscheid, het besef van verlies. Dit is de fase waarin je iets moet loslaten, noodgedwongen of vrijwillig. De tweede fase is de liminele fase. Limen betekent drempel: je staat op de drempel van iets nieuws, maar je bent er nog niet. Je hebt het besef van verlies en het besef van lege handen, de onzekerheid hoe te handelen in de nieuwe situatie. De laatste fase is die van re-integratie; er komt dan weer rust.

De liminele fase is een belangrijk concept binnen een transitie. Een persoon of organisatie die zich in de liminele fase bevindt, zit in een transitionele ruimte. Dat is enerzijds een kwetsbare ruimte, omdat je geen houvast meer hebt aan hoe het was, en anderzijds kun je er creatief zijn, plannen maken en dromen over de toekomst (Prins, 2005). Dit is te vergelijken met het concept transitionele ruimte uit de ontwikkelingspsychologie, waarbij jonge kinderen voor het eerst de afwezigheid van hun moeder verduren, met behulp van een transitioneel object (zoals een bekende knuffel of een lapje met de geur van moeder). Iets herinnert aan hoe het was en daardoor is het te verdragen. Dit object is een krachtbron voor het kind; het biedt bescherming tijdens de overgang naar iets nieuws en onbekends (Winnicott, 1953).

BESCHERMJASSEN Wie zich in de transitionele ruimte bevindt, kan zich onveilig voelen, zonder houvast. Men kan er heel kwetsbaar en angstig zijn. Tegelijkertijd is

het een creatieve, speelse ruimte en kan er gedroomd worden over de toekomst. Maar dat kan alleen als iemand zich veilig en geborgen weet. Daar zit de taak van de coach. Door te helpen de verbinding te maken met vroeger, kan de coachee in zijn kracht komen en de oversteek naar de nieuwe situatie maken.

De krachtbronnen die iemand bij zich draagt als het moeilijk is, noemen wij 'beschermjassen'. Beschermjassen is in dit verband zowel een werkwoord als een zelfstandig naamwoord. Beschermjassen als zelfstandig naamwoord zijn de herinneringen, familieleden, voorwerpen en rituelen die houvast en veiligheid bieden. Het landschap uit de jeugd, de tradities, het eten, geuren van vroeger. In organisaties zijn het de kernwaarden, de opvattingen, maar ook de gebruiken en rituelen (zoals het personeelsuitje, de lunchwandeling en de vrijdagmiddagborrel).

Met beschermjassen als werkwoord bedoelen wij: inbedden in de cultuur, de groep, de familie en het beroep. Als coach kun je iemand beschermjassen door iets veilig en vertrouwd in te brengen. Wie afscheid moet nemen van een bepaalde situatie, hoeft niet alleen maar los te laten. Om vooruit te kunnen bij een ingrijpend afscheid of een transitie, heeft iemand juist krachtbronnen, 'beschermjassen' nodig om zich veilig te voelen in de overgang naar het nieuwe (Tjin A Djie & Zwaan, 2010).

TRANSITIONELE RUIMTE Een begeleidingskundige, coach of supervisor heeft eigenlijk altijd te maken met het begeleiden van processen van individuen, teams of organisaties die zich in de kwetsbare transitionele ruimte bevinden. Helpen bij het afscheid nemen, helpen bij het vormgeven

van de toekomst, handvatten bieden om overeind te blijven in de transitionele ruimte - dat is waar het bij begeleiding om draait. Daarbij is het essentieel om te weten dat afscheid nemen niet betekent: alles loslaten. Integendeel, het is juist de kunst om je beschermjassen bij je te dragen tijdens de kwetsbare overgang.

Ook is het belangrijk te beseffen dat er tijdens een transitie vaak oud zeer geactiveerd wordt, zowel persoonlijk als professioneel. Bij een zoveelste reorganisatie komt bijvoorbeeld de pijn van een eerder verlies weer naar boven, zoals een voorgaande ontslagronde of verhuizing, of de afschaffing van een werkwijze. Als de transitie dan niet goed begeleid wordt, bestaat er een risico op ziekte en burn-out. Wanneer er echter aandacht is voor het verleden in relatie tot het heden, en als je mag meenemen wat voor jou belangrijk is, dan biedt dit juist een kans om niet alleen het heden maar ook pijn uit het verleden te helen.

Karel coacht de jonge docente Karima. Ze geeft al vijf jaar les, maar blijkt niet in staat goed met haar collega's om te gaan. In de docentenkamer gedraagt ze zich eerder als een student dan als een collega. In het contact met collega's is ze schuchter en beschroomd. Hoewel er op haar onderwijs niets aan te merken valt, heeft ze kennelijk de overgang naar het docentschap niet helemaal doorgemaakt. Ze is wel docent, maar geen collega.

In de coaching schiet het niet op. Ze wil alleen over haar omgang met collega's praten; onbespreekbaar zijn haar rol als docent, haar familie en haar geschiedenis. Karel stelt de stagnatie aan de orde en problematiseert deze, door te zeggen dat het zo niet verder kan. Als Karima niet

bereid is openheid van zaken te geven, zal er zeker geen vooruitgang geboekt worden. Karel vraagt vervolgens welke lastige transities er in haar leven zijn geweest. Dan vertelt Karima dat ze op haar vijfde met haar familie vanuit Marokko naar Nederland kwam en dat ze, als oudste kind, al snel de rol van tolk kreeg. Ze is daardoor nooit gewoon kind geweest, maar heeft altijd een dubbele positie ingenomen. Ze leerde om kind te zijn ten opzichte van andere volwassenen, terwijl ze volwassen taken uitvoerde.

Ook nu voert ze wel haar taken als docent goed uit, maar het docentschap zelf gaat ze niet aan. Dit bewustzijn over hoe deze stagnerende transitie haakt aan een eerdere faseovergang in haar leven, maakt dat het weer gaat stromen in de coaching. Vervolgens zoekt ze met Karel naar voorbeelden van positieve en gelijkwaardige relaties in het verleden. Ze heeft tijdens haar studie altijd een goed contact met medestudenten gehad. Deze ervaring kan ze nu inzetten in het contact met collega's.

De coach komt hier net als de coachee in de transitionele ruimte terecht. Hij ervaart machteloosheid over het stagneren van het proces. Voor coaches is het belangrijk te beseffen dat je altijd samen in de transitionele ruimte zit, en dat dan je beiden kwetsbaar en onzeker bent. Want als de coachee niet verder komt, kan de coach zelf ook niet vooruit. Dan moet hij even iets heel anders verzinnen, wat afwijkt van de tot dan gebruikelijk gang van zaken; die ruimte moet de coach durven nemen.

PERSPECTIEVEN TOEVOEGEN Coachen in de transitionele ruimte betekent dat het niet alleen om de coachee gaat of dat de coach



het beter zou moeten weten dan de coachee. Het gaat erover dat twee mensen een relatie met elkaar aangaan en dat beiden daarin kwetsbaar en onderzoekend zijn. Soms gebeurt er iets in de coaching wat resonanceert bij de coach, waardoor hij geraakt wordt en uit het contact gaat. De coach heeft dan ook zijn beschermjassen nodig. Wat wordt er geraakt? Hoe herneemt hij zich in deze situatie? Welke wijsheid uit zijn historie draagt hij bij zich, die hij nu kan inzetten? Beschermjassen helpen het te kunnen verdragen, dat je het als coach niet altijd weet.

Als de coaching stagneert, is er meestal iets wat niet gezien mag worden of wat zich nog niet laat kennen. En de coach ziet het zelf misschien niet, doordat het raakt aan iets in zijn eigen verhaal. Vaak helpt het dan om andere perspectieven toe te voegen; dit kan de boel openbreken. Intercollegiaal overleg is daarvoor essentieel. Als de coach denkt dat hij niet verder komt doordat een perspectief niet gezien mag worden, kan hij collega's consulteren om samen te onderzoeken wat er in deze transitionele ruimte een rol zou kunnen spelen.

Iedereen kijkt vanuit het eigen referentiekader en heeft daarmee een eigen wijsheid. Zo kunnen ingangen gevonden worden om het ongeziene zichtbaar te maken; het is tevens een beschermjas voor de coach, als hij zelf kwetsbaar is door de situatie.

Peter is hogeschooldocent in Amsterdam en komt uit een klein dorp in Friesland. Hij wordt gecoacht door Manuela. Zijn punt is dat hij steeds in conflict komt met studenten. Meisjes die zich in de klas opmaken, jongens die in op hun smart-

phone kijken - hij kan het niet accepteren en het leidt stevast tot ordeproblemen.

Bij het eerste gesprek stelt hij zich defensief op en gaat er eens goed voor zitten om Manuela uit de doeken te doen wat hij allemaal zoal deed in de klas bij deze voorvallen. Hij wil erover vertellen op een manier zoals hij dat waarschijnlijk ook in de klas doet, maar Manuele besluit om juist dat patroon te doorbreken: 'Dat gaan we dus niet doen, Peter.' Ze vraagt hem niet over zichzelf, maar over de studenten te vertellen. Steeds als hij een oordeel geeft, helpt ze hem er een ander perspectief op toe te passen. Als een student te laat komt kun je bijvoorbeeld boos worden, maar je kunt ook blij zijn dat hij toch gekomen is. Of als iemand zijn huiswerk niet heeft gedaan kun je ontevreden reageren, maar je kunt ook met medeleven vragen of er lastige omstandigheden zijn die een rol spelen.

Het helpt Peter om met de coach steeds een ander perspectief te zoeken voor de zaken die hij als problematisch heeft ervaren in de klas. Daarbij wordt ook besproken hoe Peter terugblijkt op zijn eigen schooltijd en hoe het was toen hij ging studeren. Tevens bekijken ze wat er in zijn familie speelde wat maakt dat hij daar eerder niet toe in staat was. Waarvoor blijft hij in één perspectief steken en steeds een vechthouding aannemen? Het blijkt dat hij is opgegroeid met het idee: doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Een ander licht laten schijnen op hoe de wereld in elkaar zit, was not done in zijn familie. Eigenlijk had hij geen toestemming van zijn ouders om docent te worden. Ook het wonen in de Randstad werd niet gewaardeerd. Deze afwezigheid van familiesteun uit zich

in de enorme spanning waarmee hij rondloopt op zijn werk.

Manuela laat hem verder zoeken naar positieve geluiden in zijn familie. Zo komt hij op de relatie met zijn grootouders, die milder voor hem waren en hem wél waardeerden. Dat is een beschermjasje voor hem, om het anders te mogen doen.

Peter kon al deze inzichten goed meenemen naar de praktijk en al snel trekt de spanning uit zijn lichaam weg. Hij stopt zelfs met de medicatie die hij van zijn huisarts voorgeschreven heeft gekregen om rustig te blijven. Ook krijgt hij weer vertrouwen krijgen in zijn capaciteiten. Hij is geen slechte docent; integendeel. Hij hoeft de orde niet meer zo nodig te handhaven en kan zich gewoon concentreren op de stof.

Wat bij Manuela resoneert bij het eerste gesprek is dat er een appel op haar werd gedaan, om te bevestigen dat Peter het allemaal goed heeft gedaan. Dat kan in coaching echter nooit helpen. Als iemand in conflict is of vastloopt, dan zit hij meestal vast in één perspectief. Als coach moet je dan vaak even iets heel anders doen en samen met de coachee andere waarheden exploreren en toevoegen aan het verhaal.

FAMILIEWIJSHEID OP DE WERKVLOER We zagen dat in het verhaal van Peter zowel het probleem als de oplossing deels besloten lag in zijn familiegeschiedenis. Als coach ontkom je er niet aan om de cultuur en historie van de familie van de coachee te bespreken. Opvattingen, heilige huisjes, overtuigingen en patronen in de familie spelen altijd een rol en kunnen belemmerend zijn bij het doormaken van een transitie. Tegelijkertijd ligt er veel wijsheid be-

sloten in de manier waarop families met bepaalde problemen en faseovergangen omgaan. Kennis over de familie helpt iemand om zichzelf beter te begrijpen. Want hoe je het ook wendt of keert, iemand is altijd een product van zijn familie, en de boodschappen en opdrachten die iemand meekrijgt zijn vaak krachtiger dan hij denkt. Maar familie helpt ook om te beseffen dat je er niet alleen voor staat. Zo hielp de herinnering aan zijn grootouders Peter om wel toestemming te kunnen ervaren om iets anders te doen.

De positie die iemand had in het gezin van herkomst, neemt hij meestal ook mee naar de werkvloer. Was hij de oudste in het gezin en moest hij altijd de wijste zijn? Dan zal hij die rol wellicht ook vervullen in het team. Was hij thuis de onregelgelaar en schopte hij tegen alle heilige huisjes aan? Dan wordt het ongetwijfeld ook een dwarsligger op de werkvloer. Was hij thuis een steunfiguur voor ouders en grootouders, en hielp hij hen om de dominante opvattingen en gebruiken in de familie voort te zetten? Dan is hij vast ook loyaal ten opzichte van zijn werkgever.

Tegelijkertijd kiest men vaak een baan die overeenstemt met de opvattingen in de familie. De kernwaarden, missie en visie van de werkgever zijn herkenbaar. Ook zie je dat veel mensen een vak kiezen, omdat ze in hun familie te maken hebben met een bepaalde situatie. Mensen die in de gehandicaptenzorg werken, doen dit bijvoorbeeld (vaak onbewust) omdat ze in hun familie te maken hebben met iemand met een beperking.

Als het lastig wordt in de familie, dan zijn er allerlei rituelen, gebruiken en strategieën die troost bieden en ervoor zorgen dat men door kan gaan (zoals samen eten,



wandelen of bij elkaar op bezoek gaan). Misschien ging iemand naar zijn grootouders of een tante, als zijn ouders ruzie hadden, en vond hij daar troost. Of ging hij vissen met vader, als moeder weer eens depressief was.

Ook op de werkvloer zijn er bepaalde rituelen en gebruiken die helpen te dealen met lastige situaties, zoals samen met een collega even de stad in, lunchen bij de V&D of een borrel doen op vrijdagmiddag. Als coach kun je de coachee helpen om zich bewust te worden van de patronen, opvattingen en beschermjassen in de familie en op de werkvloer (Tjin A Djie & Zwaan, 2013).

IMPACT VAN TRANSITIES Tegenwoordig gebeurt het vaak dat organisaties moeten veranderen en mensen gedwongen verplaatst worden naar een andere positie, functie of werkplek. Soms gebeurt het dat ze de mogelijkheid krijgen om te solliciteren naar een andere functie, soms moeten ze solliciteren naar hun eigen functie en soms worden ze boventallig. Wie dat een paar keer heeft meegemaakt tijdens zijn loopbaan, kan er behoorlijk moedeloos van worden.

Sophie, manager in de zorgsector, besluit bij de zoveelste reorganisatie niet te solliciteren naar haar eigen functie, maar zich boventallig te laten verklaren en ondertussen een eigen bedrijf op te zetten. Maar tot haar grote frustratie komt ze niet op gang. Ze wil een website maken, netwerken en aan acquisitie doen, maar krijgt het niet van de grond. Ze heeft allerlei plannen, maar tot haar grote frustratie is ze niet vooruit te branden.

Ze roept de hulp in van coach Han. Deze gaat met haar in gesprek over het feit dat

ze in een transitie zit en helpt haar zich ervan bewust te worden wat dat precies betekent. Waardoor kan ze niet vooruit? Ze ontdekt dat ze de fase van afscheid nemen nog niet heeft afgerond; ze staat nog met één been in haar baan als boventallig manager. En als je nog geen afscheid hebt genomen, kun je niet door naar het volgende.

De tussenruimte, de transitionele ruimte, wordt vaak over het hoofd gezien. Als het daar stagneert, is er iets aan de hand. Sophie is er nog niet in geslaagd het afscheid af te ronden. Ondanks de opluchting over haar besluit, moet ze nog eens goed om zich heen kijken wat er allemaal speelt in de transitionele ruimte waardoor ze vastgelopen is. Bij nader onderzoek blijkt dat de ervaring van boventaligheid raakt aan de ervaring van eerder doorgeemaakte transitie op de werkvloer. Het is niet voor het eerst dat ze door een organisatieverandering noodgedwongen iets anders moet gaan doen. En het is niet voor niets dat ze nu besloten heeft het niet meer aan te gaan, maar als zelfstandig ondernemer verder te gaan.

Maar daarmee is ze er dus nog niet; ze moet de pijn die er nog ligt onder ogen zien, voor ze het achter zich kan laten. Dit is een pijnlijk besef voor Sophie, maar het betekent ook een opluchting. Weten dat je stagneert in de transitie doordat er nog andere zaken meespelen, geeft rust. Wie dat onder ogen ziet, kan op zoek naar wat hij al bij zich heeft of nog nodig heeft om de overstap te maken.

Han bekijkt met Sophie hoe ze de eerdere transitie is doorgelopen. Hoe heeft ze zich destijds hernomen en opnieuw uit-

gevonden? Wat daarvan kan zij nu inzetten? Ze raken in gesprek over hoe ze als aankomend verpleegkundige te maken kreeg met stervende mensen. Ze herinnert zich dat dit haar overdonderde, maar dat ze het wel aankon. Die kracht kan ze nu weer voelen. Sophie vertelt hoe ze, toen ze net manager was, een conflict met het team aanging. Ook dat was moeilijk, maar haar handelen daarin pakte goed uit. Deze herinneringen helpen haar om de eigen kracht te hervinden.

Het feit dat ze beseft dat ze in een transitionele ruimte zit, en zich realiseert dat ze wel kracht heeft maar dat het even stagneert door de situatie, geeft Sophie rust. Ze aanvaardt dat er even niets is, dat er even niets kan. Het paradoxale is dat, door dat te aanvaarden, ze juist weer ruimte krijgt om het een en ander te gaan doen aan de website van haar bedrijf. De druk is van de ketel.

TOT BESLUIT Iemand die behoefte heeft aan coaching, zit vrijwel altijd met een gewenste of gedwongen verandering die stagneert. Het concept 'rite de passage' helpt om te begrijpen waar iemand zich bevindt in het proces van verandering. De liminele fase is een tussenruimte: je hebt al afscheid genomen, maar bent nog niet geïntegreerd in het nieuwe. Wij noemen deze fase de transitionele ruimte. Je bent er kwetsbaar en tegelijkertijd mag je er dromen over de toekomst. In deze fase heb je krachtbronnen ofwel beschermjassen nodig, zoals de peuter die de afwezigheid van zijn moeder verdraagt met behulp van zijn vertrouwde knuffelbeer.

Als een verandering vastloopt, blijft iemand meestal steken in deze fase. In zo'n geval is ons devies: help de coachee om achterom

te kijken en te onderzoeken wat er speelt in de familie, historie en cultuur waardoor hij nu niet verder kan. Wat maakt dat de coachee blijft steken? Welke eerdere transitie spelen een rol? Kijk daarbij ook naar fasenovergangen in het arbeidsverleden en help tegelijkertijd om te zoeken naar beschermjassen die kunnen helpen om deze lastige fase te verduren.

De coach zit samen met de coachee in de transitionele ruimte. Hij is zelf ook kwetsbaar en moet het verdragen dat hij af en toe geraakt wordt of het even niet meer weet. Soms helpt het dan om iets heel anders te gaan doen of collega's te consulteren, om een ander licht te laten schijnen op de situatie. Belangrijk daarbij is te weten wanneer je geraakt wordt en wat je eigen beschermjassen zijn.



LITERATUUR

- Prins, S. (2005). Verandering en ontwikkeling: inzichten in de ontwikkelingspsychologie van Winnicott in organisaties. *Tijdschrift voor Psychoanalyse*, 11, 290-291.
- Tjin A Djie, K. & Zwaan, I. (2007). *Beschermjassen. Transculturele hulp aan families*. Assen: Van Gorcum.
- Tjin A Djie, K. & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Tjin A Djie, K. & Zwaan, I. (2013). *De familieziel. Hoe je geschiedenis je kan helpen op je levenspad*. Amsterdam: Prometheus.
- Turner, V.W. (1969). *The ritual process*. Londen: Routledge.
- Winnicot, D.W. (1971). *Playing and reality*. Londen: Tavistock.