



Silvia Blankestijn

■ Astrid de la Fuente

Silvia Blankestijn, Trainer van het Jaar 2015-2016

Durf jij te veranderen?

Silvia Blankestijn is verkozen tot Trainer van het Jaar 2015-2016. Dat is dan ook het voornaamste onderwerp voor het gesprek met de kersverse titeldrager. Het thema verandering komt zijdelings ter sprake. Een wc-bezoek bij Blankestijn & Partners verandert alles.

Zodra je de wc-deur opent, springt het handgeschreven tegeltje in het oog: 'Om anderen te leren veranderen moet je zelf durven veranderen'. In de zithoek, met een kopje thee bij de hand, vertelt Silvia dat het haar slogan is. Een inkoppertje voor de eerste vraag: "Hoe breng je dat zelf in praktijk? Durf jij te veranderen?" Ze schiet in de lach. "Jaaaaa, ik durf wel te veranderen." Even aarzelt ze: "Wat moet ik daar nou over....?" Weer een schaterende lach. Na een korte stilte steekt ze van wal over wat ze haar "tocht door Groeiland" noemt.

"Het waren stevige veranderingsprocessen. Rond m'n dertigste was ik al burn-out. Dat word je als je niet goed naar je eigen signalen kunt luisteren. 'Sterke Vrouwen' zijn vaak enorm goed in over hun eigen grenzen gaan. Ik heb inmiddels geleerd kwetsbaar te zijn. Daarom kan ik dit nu zo aan je vertellen. Als je

dat eenmaal hebt geleerd, kun je herkennen wanneer anderen over hun grenzen gaan en kun je hen daarin begeleiden. Als je maar niet denkt dat je zelf ooit klaar bent. Ik ben echt nog niet verlicht."

Wat is de kern van wat je hebt geleerd?

"Het is een ontdekkingstocht naar mezelf, in relatie tot anderen. Enerzijds: hoe kun je jezelf zijn in je uppie. Anderzijds: hoe kun je jezelf zijn in contact. Dat is mijn persoonlijke pad geweest. In het trainerschap kom je het namelijk helemaal terug."


Je zoekt het dus op?

"Ja. Trainen kwam op m'n pad tijdens mijn studie." (Silvia Blankestijn is begonnen als biologe en landbouwkundig ingenieur.) "Mij werd gevraagd een cursus te organiseren over het onderhoud van houtwallen. De cursus opzetten was nog wel oké maar de cursus geven! Daar heb ik slapeloze nachten van gehad. Ik had toen geen idee dat trainers opleiden en trainingen geven een rode draad zouden worden in mijn leven. Mijn scriptie ging over hoe je een cursus moet geven. Dat was het begin. Ik maak er nu wel eens geintjes over want dat kon je toen nog in twee dagen bij mij leren."

Een cursus geven, hoe moest dat volgens jou?

"De eerste van die twee dagen ging over het voortraject, over programmeren: doel, doelgroep, inhoud. Dat werd mijn eerste boek, 'Trainen met hart en ziel'. De tweede dag ging over 'hoe doe je dat met de groep en hoe sta je voor de groep'. Daarover gaat mijn boek 'Impact als trainer'. In de interactie kom je alles tegen, als je ernaar wilt kijken. Als je daar niet naar wilt kijken, ben je als trainer niet effectief. Dan geef je niet thuis. Als een deelnemer dat merkt, gaat hij alleen maar steeds harder op je deur bonken.

Overdracht en tegenoverdracht, dat is de



Om anderen te
Leren veranderen
moet je zelf
durven veranderen

heftigste thematiek: waar je zelf geraakt wordt in oude patronen en je deelnemer ook. Je kunt als trainer nog zo gelijkwaardig willen zijn, maar door je rol is er met je deelnemer toch een soort ouder-kindresonantie. Hoe onzekerder de deelnemers, hoe meer overdracht. Dat maakt mensen ook kwetsbaar. En dan halen wij ze ook nog eens extra uit hun comfortzone. Buiten je comfortzone leer je het meest. Dat hoort ook wel bij dit vak, vind ik. Ik ben steeds beter geworden in grenzen opzoeken: hoe ver kun je mensen uit hun comfortzone duwen, het Land van Onzekerheid in. Daar vliegen de emoties de pan uit en wordt de overdracht sterker. Hoe onzekerder deelnemers zijn, hoe meer ze jou als trainer op een voetstuk plaatsen. Het helpt hen als ik vertel: 'Ik heb zó vaak gehoopt dat mijn groep niet zou komen'. Dat is gelijk mijn eigen oefening in kwetsbaarheid. Ik heb dat trouwens nog. Vooral zo'n uurtje van tevoren. Dan ben ik al op de trainingslocatie en dan denk ik: als ze nou niet komen, dan hoef ik niet. Als ik in m'n eentje trainingsprogramma's bedenkt, zit ik in mijn comfortzone. Voor mij wordt het spannend in de interactie: ik en de groep, ik en de ander. Die spanning wordt wel veel minder. Dat is het goede nieuws. En het is gezonde spanning. Het zet je op scherp."

Hoe ga je met die spanning om?

"Nou, ik ken 'm. In de trainersopleiding zeggen we: 'Duw die spanning niet weg'. Vroeger was ik daar heel goed in. Je duwt je spanning gewoon onder de mat. En dan lekker bezig blijven, want zolang je bezig blijft hoef je de signalen niet te voelen. Ik heb geleerd er niet overheen te denderen. Mijn spanning mag er zijn. Zulke acceptatie moet je echt veroveren in jezelf. Dit is allemaal je eigen *on-going progress*. Als je eenmaal geleerd hebt aandacht te hebben en goed voor jezelf te zorgen, kun je er zijn voor de ander en jezelf als instrument inzetten. Er gaat dan een wereld voor je open. Je trainerschap gaat

meer inhouden dan je trainingsprogramma of je trainerscompetenties. Als je je eigen signalen oppikt terwijl je werkt met een groep, kun je veel impact hebben."

Ik moet zelf in de wind gaan staan en het risico nemen dat ze me niet aardig of niet goed vinden

Kun je een voorbeeld geven?

"Ik train momenteel een bedrijfsopvangteam. Dit team vangt na een calamiteit hulpverleners op. Die hulpverleners hebben heel wat gezien en meegemaakt. Bij die opvang krijgt het opvangteam dus te maken met heftige emoties. Ik merk dat de teamleden zelf de gewoonte hebben nare dingen en emoties weg te lachen met een geintje. Dat is hun overlevingsstrategie. Juist zij moeten die overlevingsstrategie bij zichzelf gaan herkennen. Ze moeten leren contact te maken met hun emoties. Alleen dan kunnen ze de hulpverleners die ze opvangen helpen hetzelfde te doen. Dat is dus waar we aan moeten werken. Natuurlijk zou het voor mij een stuk relaxter zijn als ik hun verklaring voor die geintjes accepteer: 'Zo doen we dat nou eenmaal. Dat hebben we nodig'. Maar ik help ze niet als ik daarin meega. Waar ik ze wel mee help, is met het inbrengen van mijn eigen ervaring: dat ik zelf een stomp in m'n maag voel als met zo'n geintje de emoties worden weggelachen. Als ik dat inbreng, geef ik het goede voorbeeld. Hopelijk is er iemand in de groep die het herkent en dat durft te zeggen. In het hier en nu van de training confronteer ik dus de groep met een patroon waar ze aan hechten. Door die confrontatie beleven we met elkaar even geen feestelijk uurtje. Dat

moet ik als trainer kunnen uithouden. Ik moet zelf in de wind gaan staan en het risico nemen dat ze me niet aardig of niet goed vinden. En geen goede trainer gevonden worden is voor mij een worstcasescenario. Ik heb natuurlijk ook een liefdesjunk in me en ik ben een perfectionist.”

Vertel eens meer over dit hier en nu

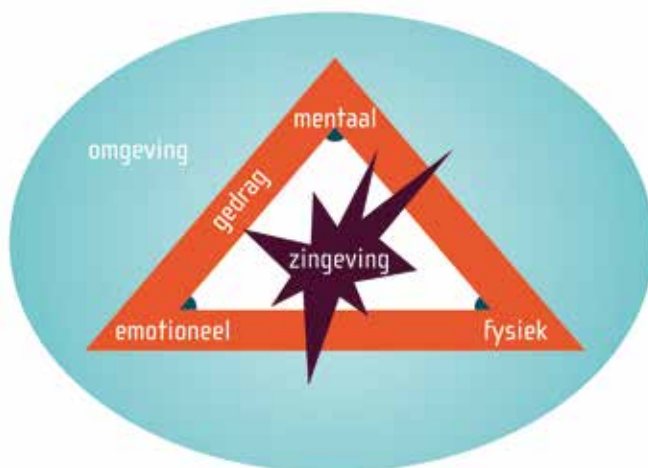
“Afhankelijk van het type training werk ik met wat er in het hier en nu gebeurt. Bij kennis- en vaardigheidstrainingen ga ik niet in op dieper liggende patronen en thema’s. Bij persoonlijk leiderschap en effectiviteit juist wel. Daarbij is de onderlaag van belang. Die onderlaag van emoties en mentale overtuigingen moet je als trainer durven aangaan. Ik krijg jeuk als trainers die onderlaag wel willen aangaan met deelnemers maar niet met zichzelf. Het is relatief gemakkelijk mensen mee te krijgen naar zo’n diepere laag en hun emoties. Maar het is een vak om die emoties tot een leerervaring te maken en te zorgen dat deelnemers niet met meer problemen de deur uitgaan dan waarmee

ze zijn binnengekomen. Daarvoor heb je competenties nodig maar zeker ook je eigen ervaring. Je moet de weg naar je eigen onderlaag zijn gegaan. Je moet weten waar je deelnemers naartoe brengt.

Teamontwikkeling is voor mij de heftigste *place to be*. Bij teamontwikkeling krijg je de groepsdynamiek er vanzelf bij. Mensen werken vaak al jaren samen, zitten in een cultuur. Culturen en teams vormen sterke mechanismen. Voor je het weet, word je zelf geraakt en ingezogen. Als trainer moet je dat voorkomen. Je moet de helicopterview houden. Dat vraagt nog meer van je eigen stevigheid. Zulke stevigheid ontwikkel je alleen als je hebt geleerd die mechanismen en je eigen reacties daarop te doorzien. Je moet dus zelf zo’n bewustwordings- en veranderingsproces hebben doorgemaakt.”

Wat is verandering volgens jou?

“Verandering vindt plaats op zes ontwikkelingsniveaus. Een verandering moet leiden tot zichtbaar resultaat, tot nieuwe handelingen: dat is het gedragsniveau. Als



Figuur 1. Stermodel van zes ontwikkelingsniveaus

de omgeving nieuw gedrag opmerkt, is de verandering blijkbaar aan het bekijken. Er is dus ook een omgevingsniveau. Verder blijkt in de praktijk 'kunnen' niet altijd gelijk aan 'doen'. Soms heb je vaardigheden getraind en geoefend met rollenspelen, maar verandert in de praktijk eigenlijk niets. Wat maakt dat mensen niet doen wat ze wel kunnen?

Blijkbaar speelt er dan iets op een ander ontwikkelingsniveau: op de mentale laag van overtuigingen, de emotionele laag of de laag van zingeving en drijfveren. Bij elke training is dus de vraag: wat speelt hier, waar moet het traject over gaan, welke insteek kies ik?"

Een van mijn stokpaardjes is het belang van het emotionele ontwikkelingsniveau bij veranderingsprocessen. De overheersende mentale overtuiging die ik in veel organisaties zie is: 'Emoties zijn privé en niet voor op het werk. Daar heb je het dus niet over, ook niet bij verandering'. Naar mijn overtuiging is dat waarom veranderingsprocessen vaak niet werken. Het emotionele niveau is onmisbaar voor verandering. Via emoties kom je juist snel tot de kern. Efficiënte aandacht ervoor werkt als een katalysator. Het helpt je opschieten. Hoe langer je emoties verwaarloost, hoe meer vertraging je oploopt in het veranderingsproces.

Als trainer heb je de taak het management uit te dagen en te begeleiden in hun eigen proces. Is het management bereid de beoogde verandering zelf te doorleven? Je moet duidelijk maken dat de verandering bij hen begint, ook op die emotionele laag. De verandering begint bij hun persoonlijk leiderschap."

Wat doe je als managers jou daarvoor willen inhuren en zelf buiten schot willen blijven?

"We maken bij de intake al duidelijk wat onze visie en werkwijze zijn. Acquisitie vond ik vroeger maar niks. Dan moest je 'jezelf verkopen'. Nu laat ik zien waar ik

voor sta en warm voor loop. Onze visie en werkwijze koppel ik aan de klantvraag. Zo vind ik acquisitie leuk. Je moet ook bewust afstemmen op je doelgroep, de opdrachtgevers. Het gaat om de juiste match. Welke opdrachten neem je aan? Bij wie moet je wel en niet zijn? Wanneer ga je weliswaar uit je comfortzone, maar is dat nog leuk omdat je dan kunt groeien? Bij welke klussen pas jij minder, maar een collega uit het team juist goed? Ik kan goed mensen daar neerzetten waar ze in hun kracht zitten."

Over team gesproken, hoe functioneren jullie zelf als team?

"We zijn een heel hecht team. De mensen hier in dienst bouwen mee aan de organisatie: samen brainstormen en plannen uitzetten. Er heerst een open klimaat. Dat houdt in dat we elkaar aanspreken. Zo'n stijl van samenwerken vraagt continu onderhoud. Daarom starten we elke teambijeenkomst met een 'rondje persoonlijk', gaan we af en toe uit eten, bespreken we hoe we met elkaar omgaan en hoe we onze waarden in praktijk brengen. Bovendien check ik toekomstige collega's op eigenwijsheid: geen jaknikkers, maar mensen die mij een weerwoord durven geven. Dat heb ik nodig. Ik heb ooit veel geleerd van een secretaresse die het lef had mij zeggen dat ik zo weinig complimentjes gaf. Zij maakte me bewust van een blinde vlek. Na het nodige zelfonderzoek ben ik mezelf erin gaan oefenen. Het is nog hartstikke leuk om te doen ook."

Is dit de meest impactvolle feedback die je ooit hebt gehad?

"Als manager wel."

En als trainer?

"Als trainer was dat mijn afstandelijkheid.

Inmiddels heb ik geleerd contact te maken, dus die feedback krijg ik niet vaak meer. Maar mensen die erg neigen naar” (fluisterend) “‘persoonlijk en intiem en dichtbij’, vinden me soms nog te afstandelijk. Iemand noemde me laatst ‘messcherp’. Messcherp gaat bij mij vanzelf. Maar diepe confrontatie vraagt een enorme lading compassie. Dan is echt contact kunnen maken essentieel. Daar heb ik voor moeten werken.

Veel trainers zijn natuurtalenten in contact en sfeer maken. Zij moeten leren meer te

Hoe langer je emoties verwaarloost, hoe meer vertraging je oploopt in het veranderingsproces

worden dan een ‘goede barman’, te komen van een gezellig gesprek naar deelnemers laten leren. Met alleen goed contact leren mensen niets. Je moet ziel en zakelijkheid bij elkaar brengen. Als Trainer van het Jaar is dat mijn boodschap en missie.

Weet je wat ik het leuke vind van jouw insteek met het wc-tegeltje en dat je vroeg hoe het zat bij mezelf? Het gaat precies om die koppeling: om hoe ik mijn eigen leerproces verbind met mijn vak. Ik had ons gesprek als echte bètavrouw met een overzicht van de zes ontwikkelingsniveaus willen beginnen, terwijl hier, in de verbinding en het contact, mijn grootste kracht zit.”

Grappig hè, hoe sterk die impuls van je bètakant blijktbaar nog is. Tegelijk benoem je dat je kracht blijktbaar zit waar je gewerkt hebt

“Waar ik veroverd heb. En ja, die impuls is heel sterk. Mijn kracht zit in de ontmoeting. Die ontmoeting is ook telkens weer spannend omdat ik uit mijn comfortzone ga of grenzen opzoek, ook bij de ander.”

Heb je dat ook gevoeld in dit gesprek?

“Nou, bij jouw eerste vraag wel.”
(schaterende lach) “Maar ik kan het prima hebben. Jij doet nu bij mij wat ik ook vaak bij mensen doe, gewoon dit (ze maakt het gebaar van een mes dat ergens doorheen snijdt). Ik vind dat leuk maar ik voel het wel in m’n buik. Dan moet ik even schakelen: van ‘Oeh, spannend!’ naar ‘Dit is eigenlijk heel leuk en mag je best weten’.”

Aan welke voorwaarde is dan voldaan?

“Dat is de verworven veiligheid in mezelf: dat ik het spannend vind en een drempel over moet, en dan ontdek dat het over de drempel niet meer spannend is. Ik houd er ook van dat het gaat over de essentie. Dan ben jij juist een fijne hulpbron. Je bent gewoon nieuwsgierig en ik ben vrij om het te vertellen. Een ontmoeting van mens tot mens maakt het mogelijk me te openen. Dan is er gelijkwaardig contact en neem je daaraan allebei vanuit je eigenheid deel.”

En zo bleek het thema ‘verandering’ de kern van wie Silvia Blankestijn is, wat ze doet en waar ze voor staat. Dus was dat tóch waar het gesprek over ging. In het, hier en nu van daar en toen. ■

Astrid de la Fuente, *redactielid van TvOO*