

A close-up photograph of a person's hand holding a small, white, spiral-bound notepad. The notepad has the words "we too" written in a black, cursive script. Below the words is a thick, horizontal black line. The person holding the notepad is wearing a brown jacket over a purple shirt. The background is blurred, showing other people in similar jackets, suggesting a public gathering or protest.

*we  
too*

---

**Hoe  
voorkomen  
we dat?**

## Grensoverschrijdend gedrag van coaches en trainers voorkomen

Niet alleen in de televisie- of sportwereld raken mensen beschadigd door grensoverschrijdend gedrag van coaches en trainers. Ook tijdens beroeps(bij)scholingen en trainingen voor professionele of persoonlijke ontwikkeling gaat er nog wel eens iets mis. Nadat Karen Walthuis – een doorgewinterde coach en trainer – zelf een crisiservaring had tijdens een bijscholing [kader], deed zij hier onderzoek naar. Ze interviewde twintig mensen met dergelijke ervaringen. Ze pleit voor meer professionele empathie, zelfreflectie en kennis van relationele dynamieken bij (team)coaches, trainers en opleiders. Zo hoopt zij te helpen voorkomen dat een situatie, die juist bedoeld is om te leren en ontwikkelen, voor sommigen een crisiservaring wordt.

**Auteur:** Karen Walthuis

Dat grensoverschrijdend gedrag in coaching en training voorkomt, is wellicht niet verwonderlijk. Het is immers mensenwerk en het persoonlijke contact speelt een bijzonder belangrijke rol in het ontwikkelproces. De cliënt dient zich kwetsbaar op te stellen en zich te openen voor de invloed van de coach of trainer om tot de gewenste ontwikkeling te komen. Dat geeft diegene macht. De kunst van het vak is dan ook om hier zorgvuldig en integer mee om te gaan. Hoe kunnen we dat doen? Door deze rolmacht te (h)erkennen. Door ons als mens gelijkwaardig tot elkaar te verhouden, met inachtneming van de asymmetrie van de functionele relatie. Door oog te hebben voor de (veer)kracht en de kwetsbaarheid van de ander. Door ieders autonomie te respecteren en te voorkomen dat deze ondermijnd wordt. En door onze (relationele) verantwoordelijkheid als coach of trainer serieus te nemen, en tegelijkertijd onszelf wat minder.

### Pijnlijke ervaringen

De ervaringen van grensoverschrijdend

gedrag uit de interviews werden beschreven als pijnlijk, beschadigend en (her)traumatiserend en kenden verschillende vormen. Enkele vrouwen vertelden over ongewenste avances en onverwachte intieme aanrakingen door mannelijke begeleiders. Een vrouw deed een oefening met de trainer, waarin zij zich moest inbeelden dat ze weer een klein meisje was. Juist toen ze zich een kwetsbaar kindje voelde, fluisterde hij in haar oor dat ze mooi is en pakte haar borst beet. Een andere vrouw, in diepe rouw vanwege het overlijden van haar kind, vertelde hoe ze van haar leraar mindfulness aanvankelijk ‘vaderlijke troost’ met schijnbaar liefdevolle aandacht kreeg. Het warme contact werd vervolgens seksueel, waarbij zij gedwongen werd hem te ‘bedienen’. Daarnaast kreeg ik uiteenlopende verhalen over publiekelijke vernederingen te horen.

Een trainer liet een vrouw voor de groep plaatsnemen tijdens een oefening om ‘feedback’ te leren ontvangen, en gaf zelf het ‘goede voorbeeld’: “Wat zullen we eens over

jou zeggen... Je bent een soort heks met die paarse laarzen, zwarte kleding, dat rare haar en arrogante hoofd.”

Een geïnterviewde vertelde over haar ervaring in een training persoonlijke ontwikkeling: “Het was een oefening waarbij je lange tijd in stilte in je eentje op een stoel voor de groep moest zitten. Alleen de trainer mocht wat zeggen. Ik voelde me onzeker, ik zat te schuiven op de stoel en lachte maar wat. De trainer begon ‘vragen’ op me af te vuren: ‘Vind je het grappig? Waarom doe je altijd zo stoer? Je hebt een schild om je heen. Je hebt boosheid in je, waarom laat je die er niet uit?’ Hij ging maar door en door en ik voelde me steeds kleiner worden. Ik bevroor en trok uit mijn lijf.”

Wellicht is je reactie bij het lezen van deze voorbeelden: waarom vertrek je dan niet ge-

woon? De geïnterviewden hebben geen van allen, ook ik niet, direct een grens getrokken en de biezen gepakt. Allen reageerden we in eerste instantie met het automatische ‘bevriezen’ op het moment dat de trainer over onze grens ging. Dat is op zich niet verwonderlijk. Maar wat maakte nou dat we ook daarna nog zijn gebleven?

### **Macht, geld en status**

Verskillende factoren, die je als machtsbronnen kunt beschouwen, speelden hierbij een rol. Er zat een pittig prijskaartje aan de tweedaagse bijscholing van mij. Ik vond het zonde om dat geld ‘weg te gooien’ door op de eerste dag te vertrekken. Gelijksoortige redenen hoorde ik van de mensen die ik geïnterviewd heb. Daarnaast werden ook de door de werkgever verplichte aanwezigheid of de door een branchevereniging voor

### **Meedoen of vertrekken**

Aan het begin van de bijscholing kregen we een A4'tje met tien regels, waaronder: ‘zorg goed voor jezelf en de ander’, en: ‘jij bent verantwoordelijk voor je leerproces’. Ik kreeg door de trainer een man toegewezen die voor deze twee dagen ‘mijn partner’ zou zijn. Al bij de eerste oefening voelde het niet prettig. Toen de trainer aankondigde dat we met onze ‘partner’ een oefening gingen doen met aanraking op de blote huid, kreeg ik een barstende hoofdpijn. Toen ik dit bij de trainer meldde, stelde hij mij voor de keuze: meedoen of vertrekken. Aanvankelijk dacht ik dat dit misschien een bijzondere therapeutische aanpak was. Ik had hier immers te maken met een zeer ervaren opleider van therapeuten, oprichter van een bekend opleidingsinstituut en schrijver van een behoorlijk aantal vakboeken. Ik vroeg mij af of het nou leerzamer was om te blijven of te gaan. Het was een behoorlijk pijnzige tweedaagse. Met veel pijn en moeite heb ik geprobeerd om toch mee te doen. Dat was niet succesvol, mijn lichaam ging steeds meer stresssignalen afgeven, waarna de cotrainer mij toestond even tot mijzelf te komen op mijn kamer. Later verweet de trainer mij ten overstaan van de hele groep dat ik hem het werken onmogelijk had gemaakt door mij niet aan zijn regels te houden. Ik moest beloven dat ik dat vanaf nu wel zou doen. Toen ik zei dat ik dacht dat ik mij aan zijn regels had gehouden, omdat ik verantwoordelijkheid had genomen voor mijn eigen leerproces en voor mijzelf had geprobeerd te zorgen, ontstak de trainer in woede. Hij zei dat ik hem, de cotrainer en de hele groep geweld had aangedaan en stuurde mij weg. Even dacht ik dat ik in een programma met de verborgen camera verzeild was geraakt. Er sprong echter geen Ralph Inbar of Jan Smit de kring in. Er was slechts een oorverdovende stilte van dertig mensen die hun adem inhielden, toen ik in totale verwarring opstond om te vertrekken.

registratie of accreditatie vereiste Permanente Educatie (PE-)punten genoemd als redenen om te blijven.

Ook de status van trainer speelde een rol. De geïnterviewden spraken, net als ik, over ongelof en twijfel over het gedrag van de trainer, zeker daar waar het opleiders van faam betrof. "Wie ben ik om te denken dat een trainer van zo'n bekend instituut hier de fout ingaat? Bovendien zei niemand in de groep er iets over. Dus ik dacht dat het dan wel aan mij zou liggen", zei een van de geïnterviewden.

### Interne attributie en overdracht

In dat laatste citaat komt naar voren dat de geïnterviewde het bij zichzelf ging zoeken. Ben ik overgevoelig? Waarom grijpt niemand in, ligt het dus aan mij? Wat doe ik waardoor de opleider zich zo naar mij opstelt? Alle geïnterviewden toonden in hun verhaal een sterke neiging tot intern attribueren: ze zochten de oorzaak van de ontstane situatie en het vervelende gevoel vooral bij zichzelf. Ze reflecteerden lang en diep op hun eigen gedrag en gevoel. Zij kenden het fenomeen 'overdracht' – wanneer iemand onbewuste gevoelens jegens een bepaalde belangrijke persoon in zijn leven bewust ervaart als gevoelens voor een andere persoon – en onderzochten die bij henzelf.

De trainers deden in vrijwel alle gevallen het tegenovergestelde, wanneer iemand hen aansprak op het vervelende gevoel na hun 'interventie'. Vaak was er sprake van het zogenaamde 'therapeutisch terugleggen': wat zegt dat over jou, dat je dit zo voelt? Een van de opleiders die zijn cursiste voor de groep had 'afgebrand' zei, toen zij hem erop aansprak: "Zo leer je, want je kunt pas echt iets leren als je het voelt."

De rode draad in de verhalen is dat de opleiders nauwelijks tot geen luisterend oor boden of empathie toonden en de verantwoordelijkheid voor diens slechte gevoel volledig bij de

Laat je jezelf ontmoedigen  
of ga je mee met  
de beweging die een  
crisis per definitie genereert?

trainee legden. Ik kreeg zelfs het verwijt van de opleider dat ik hem geweld had aangedaan.

### Reflectie en gaslighting

Natuurlijk, het kan functioneel zijn om mensen stil te laten staan bij zichzelf. Sterker nog, dat is een belangrijk onderdeel van ieder ontwikkelingsproces. Er is echter een aanzienlijk verschil tussen het 'therapeutisch terugleggen' en werkelijk iemand begeleiden bij diens reflectie.

Het beschreven 'therapeutisch terugleggen' heeft het karakter van wat wel 'gaslighting' [kader] wordt genoemd. Er vindt een verwarrende omdraaiing van de realiteit plaats, waarbij degene die grensoverschrijdend gedrag ondergaat, plotseling degene is die over zijn eigen gedrag moet nadenken.

Inzicht in het fenomeen gaslighting is zinvol als bescherming ertegen. Het is echter niet zo gemakkelijk te ontmaskeren. Voor je het weet heeft de werkelijkheid een draai van 180 graden gemaakt. Juist deelnemers die geneigd zijn veel over zichzelf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen, zijn bevattelijk voor gaslighting door trainers. Zo ontstaat er een schadelijke complementaire relationele dynamiek.

### Emotionele manipulatie

In de film *Gaslight* uit 1944 gaat Paula twifelen aan zichzelf en aan haar perceptie van de werkelijkheid als er allerlei zaken gebeuren, die haar man ontkent of aan haar toeschrijft. Hij laat dingen verdwijnen, om Paula te verwijten dat zij die kwijtgemaaft heeft. Hij laat de lampen (*gaslights*) knipperen en als Paula daar iets over zegt, doet hij het voorkomen alsof het niet gebeurd is, maar een fantasie van haar is. Zo is het woord 'gaslighting' ontstaan: een manipulatietechniek waarbij je de ander doet twifelen aan diens perceptie van de werkelijkheid. Mensen met een narcistische persoonlijkheid neigen sterk tot het praktiseren van gaslighting.

### Het blijft mensenwerk

Begeleiders zijn ook 'maar' mensen en dus feilbaar. Door als begeleider stil te (blijven) staan bij je eigen triggers, patronen en behoeften word je een observator van jezelf en daarmee minder een willoos slachtoffer van je eigen programmeringen en emoties. En dan nog kan het 'misgaan'. Er kan altijd onbewust iets 'getriggerd' worden, waardoor een pijnlijk treffen ontstaat. Wat doe je dan? Durf je jezelf kwetsbaar op te stellen en te benoemen dat er iets bij je geraakt is? Heb je de moed om een open gesprek aan te gaan met degene die jouw gedrag als beschadigend heeft ervaren?

### Helende ontmoeting

De trainer uit mijn verhaal heeft dat laatste geweigerd. Hierdoor voelt het voor mij nog altijd als een 'onafgeronde ontmoeting' (Bouwkamp, 1999). Een nieuwe ontmoeting kan de in een eerdere ontmoeting ontstane wonden helen als beiden bereid en in staat zijn om zich naar elkaars beleving open te stellen, naar elkaar te luisteren met radicale open interesse (Walthuis, 2019). Dan kan het voor

beiden een helende en leerzame ervaring worden, een 'afgeronde' ontmoeting.

We kunnen ons afvragen of mensen met weinig zelfreflectie en (gevoelde) empathie wel geschikt zijn voor het vak van coach of trainer. Zeker als opleider van professionele begeleiders ben je een permanent voorbeeld voor de mensen in de groep. Een grensoverschrijdende opleider geeft impliciet de boodschap door dat dit normaal gedrag is voor een professionele begeleider. Daarmee verspreidt het effect van zijn beschadigende gedrag zich vele malen verder dan de trainee die er persoonlijk door geraakt is.

Tot slot een positieve noot. Vrijwel alle geïnterviewden, ikzelf inclusief, hebben uiteindelijk van de nare ervaring geleerd, na er enige intervisie-, therapie-, coachings- of supervisie-sessies aan te hebben besteed. Ook een nare ervaring kan leerzaam zijn, maar is het dan dankzij of ondanks de trainer? ■

**Karen Walthuis** is algemeen psycholoog, expert in de begeleidingsrelatie en redactielid van het Tijdschrift voor Coaching. Onlangs verscheen haar boek *Relationele Verleidingen: Empathisch begeleiden van groepen*. [www.karenwalthuis.nl](http://www.karenwalthuis.nl)

### Referenties

- Bouwkamp, R. (1999). *Helen door delen: Experientiële interpersoonlijke therapie: Theorie, methodiek, onderzoek*. Maarsse: Elsevier/De Tijdstroom.
- Walthuis, K.A. (2008). *Wisselende contacten: De ontmaskering van de coachingsrelatie*. Schiedam: Scriptum.
- \*\*Walthuis, Karen (2019). *TEDxTalk: Zo gaan we van radicalisering en polarisatie naar echt contact*. YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=Tf1Dayt6Xtk>
- Walthuis, K.A. (2022). *Relationele verleidingen: Empathisch begeleiden van groepen*. Neer: Kloosterhof.