

COACHEN NAAR DE KERN

DE MAGIE VAN TRANSFORMATIE



VERONIQUE KILIAN

Boom

VERONIQUE KILIAN

COACHEN NAAR DE KERN

De magie van transformatie

Boom



VOORWOORD DOOR JAN BOMMEREZ

In ieder mens schuilt een held. Niet de held die overwint met spierkracht of status, maar de held die opstaat wanneer oude pijn zich aandient, vaak onverwacht of onbegrepen. Dit gebeurt niet alleen privé, maar juist ook op het werk. In de dagelijkse samenwerking met anderen worden we gespiegeld. We botsen niet alleen op de ander, maar vooral op onszelf: op oude wonden en overlevingsmechanismen. En dan begint de reis.

Het werk is een uitstekende leermeester. Nergens worden onze patronen zó geraakt als in teams waarin we samen moeten werken, terwijl we diep vanbinnen verlangen naar veiligheid, erkenning of controle. Daar waar samenwerking schuurt, ligt de uitnodiging tot bewustwording.

Als auteur en coach in transformatieprocessen – van innerlijke groei tot natuurlijk leiderschap, van moeiteloos ondernemen tot het helen van ontwikkelingstrauma – heb ik gezien dat duurzame groei niet ontstaat door controle of het onderdrukken van pijn, maar door het onder ogen zien, doorvoelen en transformeren van wat binnenin leeft.

Dit boek nodigt uit om voorbij gedrag te kijken naar de pijn die eraan voorafgaat. En hoe we onbewuste patronen blijven herhalen, totdat we de moed vinden om stil te staan, te voelen en te kiezen voor iets nieuws.

De echte held is degene die durft te voelen wat er leeft onder de oppervlakte. Dat vraagt moed, maar biedt ook hoop. Want wat zichtbaar wordt, kun je helen. Niet met een quick fix, maar door bewust ruimte te maken voor herstel en groei. Door

moedige gesprekken te voeren met elkaar waarin kracht en kwetsbaarheid samenkomen.

De kracht van dit boek is dat overlevingsgedrag en subtiel trauma niet worden gezien als probleem, maar als kans. Voor wie werk wil benutten als oefenveld voor bewustzijn en verbinding. Voor wie klaar is om niet alleen anderen te begeleiden in hun ontwikkeling, maar ook zelf bereid is de weg naar binnen te gaan met een geïntegreerde benadering waarin hoofd, hart en buik samenwerken. Het zenuwstelsel kan leren ontspannen. Wat we ooit moesten aanpassen ten koste van onze authenticiteit, mag opnieuw zichtbaar worden in wie we werkelijk zijn.

Met *Coachen naar de kern - De magie van transformatie* wordt het leven een reis van overleven naar floreren.

Jan Bommerez

Bestsellerauteur en expert in ontwikkelingstrauma



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	15
DEEL 1	De wortels voor transformatie.
	Subtiel trauma en karakterstructuren ontrafeld
	21
Hoofdstuk 1	Waarom teams vastlopen
	23
1.1	Vastlopen door cirkelen
	24
1.2	Oorzaken van cirkelen
	25
1.3	Overlevingsgedrag volgens Ruppert
	32
1.4	Subtiel trauma als gevolg van emotioneel onvolwassen ouders
	33
1.5	Terug naar de magie: een blessing in disguise
	34
Hoofdstuk 2	De rol van karakterstructuren in teams die vastlopen
	37
2.1	Karakterstructuren worden ingekrast
	37
2.2	De nieuwe namen voor karakterstructuren
	38
2.3	Hoeveel overlevingsstijlen kun je hebben?
	42
2.4	Van inzicht naar impact: hoe karakterstructuren doorwerken in de praktijk
	44

DEEL 2	Overleven en ontmoeten.	
	Herken karakterstructuren en doorbreek patronen	47
Hoofdstuk 3	Hoe karakterstructuren als overlevingsmechanisme doorwerken	49
	3.1 De Teruggetrokken Overlever	50
	3.2 De Tekortkomende Overlever	53
	3.3 De Samen-Overlever	56
	3.4 De Gehoorzame Overlever	58
	3.5 De Bevroren Overlever	62
	3.6 De Boven-machtige Overlever	65
	3.7 De weg naar transformatie	68
Hoofdstuk 4	Subtiel trauma als diepere laag achter de kernpijnen	69
	4.1 Hechtingsstijlen	69
	4.2 Veilige gehechtheid	70
	4.3 Claimende gehechtheid	72
	4.4 Afwijzende gehechtheid	73
	4.5 Gedesoriënteerde gehechtheid	74
	4.6 Van hechting naar de duiding van subtiel trauma	76
	4.7 Soorten trauma's: een overzicht	77
	4.8 Trauma in het zenuwstelsel	87
	4.9 Van overleven naar floreren	88
Hoofdstuk 5	Het overstijgen van de karakterstructuur: naar de beste versie van jezelf	89
	5.1 Van karakterstructuur naar polariteit	89
	5.2 De beweging naar de beste versie	90
	5.3 De belichaamde essentie: zes transformatieve archetypen	91
	5.4 Reflectievragen om te bewegen naar de beste versie	102
	5.5 De beweging begeleiden	102

DEEL 3	Doorbreken naar teamflow	105
Hoofdstuk 6	Spiral Dynamics als lens voor teambewustzijn	107
	6.1 Spiral Dynamics als ingang tot diepere lagen	107
	6.2 De toepassing van de Spiral Dynamics-kleuren	109
	6.3 Van vertrouwen naar verdieping	118
Hoofdstuk 7	De onderstroom zichtbaar maken	119
	7.1 Onderzoek de onderstroom met de Authentieke Dialoog	120
	7.2 Emoties en behoeften bespreekbaar maken met Geweldloze Communicatie	125
	7.3 Oefeningen rond Geweldloze Communicatie	129
	7.4 Van onderstroom naar werken in het onbewuste	138
Hoofdstuk 8	Werken in het onderbewuste met Deep Democracy	139
	8.1 Vier basisbegrippen	139
	8.2 Inclusie, intimiteit en invloed	144
	8.3 Van inzicht naar interventie	147
Hoofdstuk 9	Van spanning naar doorbraak met handvatten uit Deep Democracy	149
	9.1 Werkvorm het Weerbericht	149
	9.2 Bewegen naar de hotspot	152
	9.3 Werkvormen: Gesprek op voeten, het Debat, het Vuurwerk en het Conflict	154
	9.4 Het Debat, het Vuurwerk en het Conflict Een overzicht van de werkvormen	158
	9.5 Processtappen bij de werkvormen	162
	9.6 Begeleiden van een besluitvormingsproces: de wijsheid van de minderheid toevoegen	171
	9.7 Omgaan met emotioneel onvolwassen gedrag	175
	9.8 Van team naar individu	177

DEEL 4	Leven vanuit essentie.	
	Een-op-eencoaching voor blijvende transformatie	181
Hoofdstuk 10	Coachen met gelukscompetenties™	183
	10.1 Geluk trainen	183
	10.2 Gelukscompetenties per karakterstructuur	185
	10.3 De dyade als werkvorm om Presencing te oefenen in tweetalen voor alle karakterstructuren	189
	10.4 Van basis naar verdieping	193
Hoofdstuk 11	Systemisch coachen	195
	11.1 Het Alwetende Veld	195
	11.2 Werken met tafelopstellingen	197
	11.3 NLP: neurolinguïstisch programmeren	206
	11.4 Innerlijk kind-coaching	211
	11.5 Transformatie belichamen	217
Hoofdstuk 12	Subtiel trauma in het lichaam transformeren	219
	12.1 Emotional Freedom Techniques (EFT)	220
	12.2 Havening	222
	12.3 Het Chinees taoïsme als ingang om subtiel trauma op te schonen	222
	12.4 Veilige hechting leren	233
	12.5 Tot slot: van wond naar wonderen	238
Nawoord		243
Over de auteur		247
Overzicht tabellen		249
Bronnen		251



INLEIDING

Hoe komt het dat teams blijven vastlopen, zelfs als iedereen zijn best doet? Waarom lopen samenwerkingen soms stroef, terwijl niemand écht iets verkeerd doet? In vergaderingen blijft het beleefd, maar onderhuids schuurt het. Afspraken worden niet nagekomen en spanningen blijven onuitgesproken. Niemand weet precies waarom de energie weglekt.

In mijn werk als teamcoach zie ik telkens dit patroon terugkeren: wat gezegd wordt, klopt niet met wat er onderhuids speelt. De bron van die frictie ligt zelden in de inhoud, zelfs niet in de samenwerking zelf, maar in iets veel fundamentelers, namelijk in oude pijn die we onbewust meedragen. Wat als samenwerkingsproblemen hun oorsprong vinden in iets dat al langer geleden is begonnen?

Mensen die als kind geen veilige verbinding hebben ervaren met een ouder of verzorger, ontwikkelen gedrag om zich staande te houden. Ze pleasen, trekken zich terug, stoppen hun emoties weg of doen zich groter voor dan ze zich vanbinnen voelen. Als dit overlevingsgedrag aanblijft als volwassene, spreken we van karakterstructuren. Karakterstructuren beschrijven diep ingesleten patronen die ooit hielpen om te overleven, maar die nu samenwerking en echt contact in de weg staan.

Overlevingsgedrag voelt vertrouwd, maar sluit je af van wie je in wezen bent. Zolang de onderliggende pijn niet verwerkt is, blijft het gedrag zich herhalen op de werkvloer. En hoewel we op het werk geen therapie doen, zijn de gevolgen wel voelbaar. Wanneer teamleden de neiging hebben zichzelf weg te cijferen, zichzelf structureel voorbij te lopen of onzichtbaar te maken, vraagt dat om gezamenlijke aandacht van het team. Teams raken uitgeput, managers lopen vast, de onderstroom gaat wringen. Er ontstaat stress, frustratie en verlies aan vertrouwen. Soms wordt er een zondebok aangewezen of ontstaat er een buitenbeentje. Het team functioneert dan niet langer als geheel.

Karakterstructuren staan los van wie je in de kern bent

Een karakterstructuur als overlevingsstijl is onderdeel van iemand. Karakterstructuren zijn geen persoonlijkheidstrekken. Waar persoonlijkheid verwijst naar aangeboren eigenschappen zoals extraversie of zorgvuldigheid, zoals beschreven in modellen als de Big Five, ontstaan karakterstructuren als reactie op onvervulde emotionele behoeften in de jeugd. Karakterstructuren zeggen dus minder over *wie* iemand is, en meer over *hoe* iemand zich heeft aangepast om emotionele pijn te vermijden. Een karakterstructuur staat dus los van wie iemand in de kern is.

Hoewel ik zes karakterstructuren afzonderlijk beschrijf, betekent dat niet dat een mens er maar één heeft. Integendeel: veel mensen herkennen kenmerken van meerdere karakterstructuren in zichzelf. Als iemand in de jeugd met verschillende vormen van subtiel trauma te maken heeft gehad, kunnen er ook meerdere vormen van overlevingsstijlen ontstaan. In sommige gevallen zie ik zelfs dat mensen elementen van alle zes karakterstructuren in zich dragen. Kenmerken van karakterstructuren zijn geen uitzondering. Ze zijn vanzelfsprekend in het dagelijks leven. Dit boek helpt je daarom om overlevingsstijlen te begrijpen in hun oorsprong en geeft je handvatten waarmee je anderen kunt begeleiden om de helende beweging te maken naar floreren.

Subtiel trauma

Wanneer een volwassene als kind structureel niet kreeg wat het emotioneel nodig had, ontstaat wat ik subtiel trauma noem. Het gaat niet om grote, wereldschokkende gebeurtenissen, maar om structureel herhaalde ervaringen van emotioneel gemis of tekort, die diep genoeg ingrijpen om overlevingsgedrag te ontwikkelen.

Waarom is dit boek relevant? Ten eerste zie ik dat deze subtiele trauma's juist toenemen in onze tijd. We leven in een steeds complexere samenleving, waarin de emotionele aandacht voor elkaar afneemt, onder andere door de toenemende (verslaving aan) digitale communicatie. Ten tweede wordt over dit soort subtiele trauma's op de werkvloer zelden gesproken. We herkennen ze niet of we schamen ons ervoor. Bovendien is werk geen therapeutische setting, terwijl juist daar de gevolgen van subtiel trauma zichtbaar worden in gedrag en samenwerking. Ten derde zie ik in mijn coachpraktijk dat coachees zelden zelf komen met het subtiele

trauma als hulpvraag. Ze willen af van overlevingsgedrag zoals moeite met grenzen stellen, pleasen of zichzelf overbelasten. Ze verlangen naar duurzame gedragsverandering, maar beseffen vaak niet dat deze patronen geworteld zijn in oude pijn. Voor de coachee is niets moeilijker dan overlevingsgedrag loslaten.

De duiding met karakterstructuren helpt om een krachtig en werkbaar kader te schetsen waarmee je overlevingsgedrag beter kunt begrijpen. Echter, de klassieke benamingen van karakterstructuren werken vaak stigmatiserend. Termen als de masochistische of psychopathische karakterstructuur doen vermoeden dat we met psychopathologie te maken hebben, terwijl het in essentie gaat om menselijke overlevingsstrategieën. In dit boek geef ik de karakterstructuren daarom nieuwe namen die recht doen aan het onderliggende mechanisme en bied ik voor elke structuur een positief, richtinggevend archetype.

Door het subtiele trauma te transformeren en tegelijkertijd nieuw gedrag aan te leren waardoor overlevingsstrategieën niet langer nodig zijn, ontstaat er ruimte om te floreren. Wanneer je het overlevingsgedrag overstijgt, komt de kern van wie je werkelijk bent opnieuw tot leven. Je komt als het ware in de flow. De coachee begint de beste versie van zichzelf te worden.

Handvatten voor transformatie

Hoewel ik de theorie van karakterstructuren vaker tegenkwam in opleidingen, begon het werken met karakterstructuren pas echt te leven toen ik als teamcoach ging werken met zelforganiserende teams. Iedereen bleef vriendelijk, maar in de onderstroom wrong het. De echte transformatie ontstond pas toen de teamleden aan de hand van karakterstructuren een model kregen om de vinger op de zere plek te leggen. Het gaf mij een kader om mijn coachinterventies te kiezen die effect zouden hebben op het gedrag waar dit team tegenaan liep. Dit kader kan jou ook helpen om interventies te kiezen waardoor een team weer lekker in de flow met elkaar gaat werken.

Het doel van dit boek is om coaches, leiders en begeleiders handvatten te geven voor transformatie. Je leert karakterstructuren herkennen als vormen van overlevingsgedrag die hun oorsprong vinden in subtiel trauma. In dit boek vind je zowel theorie als praktische werkvormen uit teamcoaching en individuele coaching. Ze helpen om onbewuste pijn zichtbaar te maken en te transformeren, zodat er ruimte ontstaat om nieuw gedrag te kiezen en te oefenen. Deze manier van werken

pas ik toe in mijn coachpraktijk en ik zie hoe mijn klanten daardoor gaan floreren op een manier die ze zelf niet voor mogelijk hielden. Dat is de magie van transformatie.

Opbouw van het boek

Dit boek is opgebouwd uit vier delen. In deel 1 *De wortels voor transformatie. Subtiel trauma en karakterstructuren ontrafeld* verklaar ik hoe en waar teams vastlopen en welke rol karakterstructuren spelen als teams vastlopen. In deel 2 *Overleven en ontmoeten. Herken karakterstructuren en doorbreek patronen* maak je kennis met zes karakterstructuren als overlevingsstijlen. Ik licht toe hoe deze zijn ontstaan. We duiken in veilige en onveilige hechting en zetten de verschillende soorten subtiele trauma's op een rij. Ook lees je welke leidende archetypen helpen om de karakterstructuren te transformeren. In deel 3 *Doorbreken naar teamflow* zoom ik in op teamcoaching: hoe begeleid je teams in het herkennen en overstijgen van de onderstroom, als pijn en overlevingsgedrag een rol spelen? Je leert werkvormen uit de Spiral Dynamics, de Deep Democracy en de Geweldloze Communicatie. In deel 4 *Leven vanuit essentie. Een-op-eencoaching voor blijvende transformatie* vind je werkvormen voor individuele transformatie die de coachees helpen om te gaan floreren. Je leert hoe je een fundament kunt leggen door iemand eerst te trainen in geluksvaardigheden – die ik gelukscompetenties™ heb genoemd. En hoe je tegelijkertijd via systemisch coachen de ander helpt om de helende beweging te maken die nodig is om subtiele trauma's te verwerken, zodat overlevingsgedrag kan worden losgelaten en nieuw gedrag ruimte krijgt. De systemische werkvormen komen uit tafelopstellingen, NLP (neurolinguïstisch programmeren) en Innerlijk Kind-werk. Tot slot geef ik handvatten om lichaam en geest op te schonen door actief te werken met het zenuwstelsel.

Ik geef je handvatten die zijn gebaseerd op EFT en de taoïstische Chinese filosofie. Deze drie ingangen – het trainen van gelukscompetenties, diepgaand systemisch coachen en energetisch lichaamswerk – geven het brein een reset en werken diep door op het onderbewuste en in het lichaam. Zo kan oude pijn die nog steeds doorwerkt worden losgelaten en kan er ruimte komen voor kerntransformatie. Door karakterstructuren te zien als overlevingsvormen die om bevrijding vragen, opent zich een weg naar positieve transformaties. In plaats van mensen te labe-

len, nodig ik je in dit boek uit om gedrag te zien als een uitnodiging tot groei. De beweging van overleving naar floreren vormt de rode draad in dit boek.

Wat ik hoop, is dat dit boek jou als (team)coach, HR-professional of (bege)leider helpt om samen met anderen het pad van magische transformatie te bewandelen en daarmee dichterbij de beste versie van jezelf te komen. *Coachen naar de kern. De magie van transformatie* is jouw routekaart naar het realiseren van diepgaande transformatie.

drs. Veronique Kilian
(Team)coach, spreker en werkgelukdeskundige
September 2025

Welkomstlied voor de pasgeboren baby¹

(Voor wie de Teruggetrokken Overlever herkent – op weg naar de Volle Levensliefhebber)

Een zachte hand op mijn babylijf
Een warme gloed naar mijn buik
Gedragen door en in jouw hart
Op deze aarde kom ik veilig aan

Jij raakt mijn ziel
Ik raak jouw ziel

De eerste adem komt door mijn mond
Het roept me wakker uit mijn slaap
Vat de moed om te leven
Laat me horen door mijn eerste schreeuw

Jij houdt van mij
Ik hou van jou

Jij reikt naar mij
Ik reik naar jou

Uit het water kom ik tevoorschijn
Zacht gewiegd, klein maar fijn
En ik open mij, voel jouw nabijheid
Ik voel me welkom en geliefd
Liggend op jouw zachte huid
Jouw hartslag, hart op hart
En alles verandert nu ik hier ben
Ogen dicht en ik geniet
Jij bent bij mij
Ik ben bij jou

¹ De liedteksten in dit boek komen uit: 'De Vechtkunst van liefhebben en samenwerken', mijn voorstelling over het helen van karakterstructuren. De teksten zijn allemaal van mijn hand.

DEEL 1

De wortels voor transformatie. Subtiel trauma en karakterstructuren ontrafeld

Teams willen vaak het goede doen: samenwerken, doelen behalen en elkaar ondersteunen. Toch lopen ze soms vast zonder dat op tafel komt waarom. In deel 1 van dit boek duiken we in de onderstroom van teams en verkennen we welke patronen daarin kunnen spelen. Daarna krijg je inzicht in de karakterstructuren als overlevingsstijlen en in de nieuwe namen die ik gegeven heb aan deze karakterstructuren. Inzicht in deze karakterstructuren geeft richting aan de interventies die je kunt doen om goed in te spelen op wat er gaande is in de onderstroom en een team te helpen weer in de flow te komen.



HOOFDSTUK 1

WAAROM TEAMS VASTLOPEN

Waarom trekken sommige teamleden zich terug tijdens vergaderingen en laten ze nauwelijks van zich horen? Waarom zoeken anderen juist constant bevestiging bij de leidinggevende of passen ze zich zo sterk aan dat ze zichzelf verliezen? Vaak wijzen we naar werkdruk, onduidelijke doelen of botsende persoonlijkheden. Maar wat als de echte oorzaak dieper ligt? Wat als teamleden onbewust patronen herhalen die al in hun jeugd zijn ontstaan?

Als teams gesprekken blijven herhalen, beslissingen voor zich uit blijven schuiven of conflicten blijven vermijden, zonder écht verder te komen, dan heet dit cirkelen (Kramer, 2019). Teamleden die overlevingsstrategieën hebben ontwikkeld, blijven vaak onbewust hangen in dit gedrag. Op de werkvloer uit zich dat in bijvoorbeeld miscommunicatie, passieve weerstand en het vermijden van verantwoordelijkheid.

In dit hoofdstuk onderzoeken we waarom teams blijven cirkelen en hoe dat samenhangt met karakterstructuren. Je maakt kennis met vijf onderliggende patronen die dit proces in stand houden: groepsdynamische crises, de zondebokdynamiek, de dader-slachtofferrol, de sabotagelijijn en het fenomeen *edgen*. Daarna duiken we dieper in de psychologische wortels van dit gedrag, zoals subtiel trauma, emotionele onvolwassenheid en de driedeling tussen het overlevingsdeel, het gekwetste deel en het vitale deel. Deze inzichten vormen de basis voor de transformatie van overleven naar floreren.

Heibel in het team

Brian de Mello, hoofdredacteur en uitgever van *Optimist Magazine*, een spiritueel managementblad

In mijn tijd als werknemer kwam ik ze met regelmaat tegen: vastlopende teams. Een groep mensen die te lang kon vergaderen over details die er eigenlijk weinig toe deden. Met als hoogtepunt het verschillen van standpunt en het niet met elkaar eens kunnen worden, omdat alle teamleden zich in hun eigen loopgraven terugtrokken. Totdat er een leidinggevende opstond die de knoop doorhakte en daarmee het halve team frustreerde en in sommige gevallen het hele team.

Toen ik jaren later werkgever werd, dacht ik hiervan verlost te zijn: ik had immers zelf de touwtjes in handen en zou wel weten hoe ik 'mijn mensen' moest motiveren, ongeacht de omstandigheden. Dat bleek gaandeweg een iets te rooskleurige gedachte. Ik herinner mij het nerveuze telefoontje van de supervisor van een callcenter, dat ik toentertijd net had overgenomen.

'Het gaat hier niet goed, kun je komen?' Het team bleek stuurloos. Had ik toen geweten wat ik nu weet over teams en karakterstructuren, dan had dat een hoop stress en commotie gescheeld. Het kwam uiteindelijk goed, met vallen en opstaan. Achteraf bleek die crisis een blessing in disguise: het bedrijf groeide, onze werkwijze verbeterde en als ondernemer leerde ik één ding zeker: blijf optimistisch. Er is altijd een oplossing, al zie je die nog niet meteen.

1.1 Vastlopen door cirkelen

Als binnen teams het gevoel leeft dat er hard wordt gewerkt, maar dat er nauwelijks vooruitgang wordt geboekt, lijkt het alsof het team steeds in rondjes draait. Een teamlid beschreef dit treffend met de metafoor: 'Het voelt alsof we telkens weer op een rotonde rijden. Je draait rond en bent steeds weer terug bij waar je begonnen bent.' Bij *cirkelen* zie je dat argumenten worden herhaald, besluiten uitgesteld of telkens opnieuw besproken, en documenten blijven in revisie zonder

afronding. In sommige teams worden maandenlang afspraken gemaakt waar niemand zich aan houdt. Hoe vaak ook geprobeerd wordt om opnieuw te beginnen, de dynamiek verandert niet.



Een team dat cirkelt

1.2 Oorzaken van cirkelen

Teams vermijden vaak het aangaan van spanningen. Ze blijven op veilige afstand van wat een *hotspot* wordt genoemd: de plek waar het écht pijnlijk wordt (Weijers, 2022). In plaats daarvan blijven ze aan de rand van deze spanning staan, zonder erin te durven springen.

Wanneer een team vastzit in cirkelen zijn er vaak onderliggende oorzaken. Het kan betekenen dat:

- het team zich niet bewust is van wat er écht speelt;

- een pijnpunt in de onderstroom nog niet is aangeraakt;
- er een onderliggende tegenstelling is waar het team steeds tussen heen en weer beweegt;
- er een conflict vermeden wordt.

Deze oorzaken klinken abstract, maar uiten zich in de praktijk in herkenbare patronen. Hieronder beschrijf ik vijf patronen die vaak aan de basis liggen van teams die blijven cirkelen:

1. blijven hangen in groepsdynamische crises
2. de zondebokdynamiek
3. de dader-slachtofferdynamiek
4. de sabotagelijijn
5. 'edgen'

1.2.1 Blijven hangen in groepsdynamische crises

Een team kan teamflow ervaren als: 1) het functioneert als een werkgemeenschap met een gezamenlijk doel en visie, waarin teamleden zich emotioneel verbonden voelen, 2) een collectief geheugen opbouwen en 3) de ruimte ervaren om te delen wat hen werkelijk bezielt en 4) het team als een geheel functioneert waarbij de persoonlijke kwaliteiten van ieder teamlid een plek vinden.

Een team doorloopt verschillende fases voordat het bij de fase van teamflow aankomt. Denk aan een fase waarin een team wordt gevormd, de leden elkaar beter leren kennen, het team spanningen ervaart in de samenwerking, fases waarin nieuwe teamleden bij een team komen en teamleden weer afscheid nemen. Maar een team kan blijven hangen in een fase waardoor teamflow niet bereikt wordt (Kilian, 2014; Kilian, 2023).

Voordat de teamflow wordt bereikt, hebben teams te maken met overgangsfases die in de literatuur 'groepsdynamische crises' worden genoemd. Als een team deze overgangsfases goed doorloopt, ontstaat er een fundament voor psychologische veiligheid, saamhorigheid en collectief leiderschap. Maar vaak is dit niet het geval. Tijdens deze crises is er zoveel stress dat veel werknemers in overlevingsstrategieën terechtkomen. Ze schakelen onbewust over op gedrag dat hen helpt om controle te houden of pijnlijke situaties te vermijden. Overlevingsstrategieën zijn gedragspatronen die mensen onbewust inzetten om zich te beschermen tegen gevoelens van onzekerheid, afwijzing of verlies van controle.

We kunnen verschillende groepsdynamische crises onderscheiden: 1) intimi-

teitscrisis, 2) separatiecrisis en 3) autoriteitscrisis (Kilian, 2014; 2021). Hieronder vind je een korte toelichting daarop.

1) Intimiteitscrisis: geen psychologische veiligheid en geen ruimte voor de echte pijn

Tijdens een intimiteitscrisis ontbreekt de psychologische veiligheid in het team, waardoor teamleden zich niet durven te laten zien zoals ze werkelijk zijn. Een teamlid blijft zakelijk en rationeel, houdt emoties buiten de werksfeer en lijkt onbewogen door alles wat er speelt. Een ander lacht veel en maakt luchtige opmerkingen, waardoor ongemakkelijke gesprekken steeds worden afgekappt. Oppervlakkige vriendelijkheid voorkomt dat iemand echt de diepte in gaat. Een ander teamlid klampt zich vast aan structuur en procedures, alsof helderheid in taken de emotionele afstand kan overbruggen.

In vergaderingen worden belangrijke spanningen niet benoemd. Teamleden vermijden moeilijke gesprekken en houden zich strikt aan de agenda, terwijl onderliggende frustraties zich ophopen. Wanneer iemand voorzichtig een persoonlijk dilemma deelt, wordt het snel weggewuifd of genegeerd. Niemand durft de eerste stap te zetten om werkelijk open te zijn, uit angst voor afwijzing of schaamte. Door kwetsbaarheid en conflicten te vermijden en echte gesprekken uit de weg te gaan, raakt het team verstrikt in een fuik waaruit ontsnappen steeds moeilijker wordt. Het lijkt meer veiligheid te geven, maar vertrouwen en echte verbinding worden onbereikbaar. Teamleden die overlevingsmechanismen hebben ontwikkeld omdat ze het fundament van veiligheid en verbinding in hun leven niet hebben meegekregen, vinden vertrouwen en verbinding extra moeilijk.

2) Separatiecrisis: structurele afstand zonder urgentie tot verbinding

In een separatiecrisis verdwijnt niet alleen de emotionele verbinding, maar raken teamleden ook in hun samenwerking steeds verder van elkaar verwijderd. Waar bij een intimiteitscrisis de angst voor kwetsbaarheid nog leidt tot onderhuidse spanning en ontwijkend gedrag, is hier vooral sprake van een gebrek aan een gezamenlijke basis. Het team functioneert als losse eilandjes: er is geen echte confrontatie, maar ook geen actieve poging om elkaar te vinden. De afstand voelt bijna vanzelfsprekend, waardoor niemand zich geroepen voelt om er iets aan te doen.

Teamleden houden zich vast aan hun eigen taken en verantwoordelijkheden, zonder zich met de ander te bemoeien. Anderen verschuilen zich in een houding van onafhankelijkheid en benadrukken dat ze prima alleen kunnen functioneren. Hierdoor wordt de onderlinge afstand niet als een probleem gezien, maar als een

normale situatie geaccepteerd. Nieuwe collega's krijgen niet vanzelf een plek in de groep, terwijl de ervaren teamleden onbewust de afstand in stand houden. Het team spreekt elkaar te weinig en als ze samenkomen, blijft het bij functionele uitwisselingen zonder echte samenhang. Eenzaamheid sluipt erin. Hoe langer deze dynamiek voortduurt, hoe lastiger het wordt om de afstand te overbruggen. Voor teamleden bij wie het van jongs af aan moeilijk was om zowel bij zichzelf te blijven als in verbinding te zijn, voelt onderdeel zijn van een team als geheel niet vanzelfsprekend.

3) *Autoriteitscrisis: gebrek aan persoonlijk leiderschap*

Tijdens een autoriteitscrisis ontstaat er verwarring over leiderschap en verantwoordelijkheid, waardoor teamleden in overlevingsstrategieën vervallen. Het ene teamlid trekt zich bijvoorbeeld terug en laat nauwelijks iets van zich horen. Dit teamlid lijkt wel aanwezig, maar neemt geen standpunt in en wacht af tot een ander de leiding neemt. Een ander voorbeeld van overlevingsgedrag is wanneer een teamlid zich opwerpt als de informele leider, beslissingen wil nemen zonder overleg en geen tegenspraak wil dulden. Als niemand dit bespreekbaar durft te maken, conformeren sommigen zich stilzwijgend en volgen zonder echt mee te denken, terwijl anderen gefrustreerd raken en zich tegelijkertijd ook machteloos voelen om iets te veranderen.

Andere gedragsvoorbeelden zie je terug in teamleden die voortdurend bevestiging zoeken bij de leidinggevende en vooral bezig zijn met het vermijden van fouten. In hun angst om afgerekend te worden, nemen ze geen initiatief en wachten ze op goedkeuring voordat ze in actie komen. Of een teamlid klaagt voortdurend over het gebrek aan duidelijkheid en verantwoordelijkheid in het team, maar neemt zelf geen concrete stappen om de situatie te verbeteren. Hoe het ook zij, de dynamiek blijft cirkelen: beslissingen worden vooruitgeschoven, frustraties stapelen zich op en er ontstaat een vicieuze cirkel van afhankelijkheid en stagnatie. Zolang niemand de verantwoordelijkheid pakt en leiderschap toont, blijft het team in onzekerheid hangen en herhaalt de machtsstrijd zich telkens opnieuw. Voor teamleden die de karakterstructuren ontwikkelden waarbij zij gewend zijn geraakt aan onveiligheid en autoriteitsconflicten, voelt deze onzekerheid vertrouwd. Hun automatische reacties houden onbedoeld het patroon in stand.

1.2.2 De zondebokdynamiek: een patroon van projectie en vermijding

Als in een team waar spanning of conflict ontstaat de verantwoordelijkheid voor onderliggende problemen op één persoon geprojecteerd wordt, is er sprake van

‘zondebokdynamiek’ (Kramer, 2019). Bijvoorbeeld, een teamlid dat breedspakig is, krijgt de schuld van uitlopende vergaderingen, of iemand die kritische vragen stelt, wordt gezien als degene die vooruitgang blokkeert. Door de spanning op één individu te richten, kan de rest van het team doen alsof het probleem buiten hen-zelf ligt. Dit voorkomt dat ze naar hun eigen rol in het patroon hoeven te kijken (Lewis, 2023).

Sommige teamleden zijn extra vatbaar voor deze rol. Ze voelen zich snel schuldig, nemen verantwoordelijkheid die niet van hen is of proberen juist de schuld te vermijden door zich stil te houden. Anderen conformeren zich aan de groep en volgen kritiekloos de meerderheid. Hierdoor ontstaat een mechanisme van insluiting en uitsluiting: wie ingesloten is, ervaart veiligheid, terwijl de zondebok geïsoleerd raakt. De zondebokdynamiek blijft bestaan zolang de projectie niet wordt aangepakt, en zodra de ene zondebok vertrekt, wordt een ander teamlid onbewust in diezelfde rol geduwd. Teamleden met karakterstructuren die gevormd zijn rond schaamte, afwijzing of schuld kunnen de rol van zondebok onbewust op zich nemen.

1.2.3 De dader-slachtofferdynamiek: macht, manipulatie en latente weerstand

Een manager die zijn macht misbruikt, een manipulatieve collega die zich onschuldig voordoet of een teamlid dat zich in een slachtofferrol nestelt – het zijn allemaal vormen van dader-slachtofferdynamiek waardoor teams kunnen vastlopen. Soms is de dynamiek duidelijk zichtbaar, zoals bij een leidinggevende die intimideert of een collega die anderen bewust buitensluit. Vaak is het subtieler: teamleden die ja zeggen en nee doen, zich machteloos opstellen of in latente weerstand blijven zitten. Dit patroon houdt teams gevangen, omdat zowel daders als slachtoffers overlevingsstrategieën ontwikkelen die de situatie in stand houden. De dader rechtvaardigt of ontkent zijn gedrag, bagatelliseert de schade of schuift de verantwoordelijkheid af. Het slachtoffer kan zich onderwerpen, de pijn ontkennen of het gedrag van de dader goedpraten, waardoor de dynamiek blijft voortbestaan.

Deze rollen zijn niet statisch — een dader kan zich tegelijkertijd slachtoffer voelen en andersom. Een manager die hard optreedt kan zich bijvoorbeeld beklaagen over ‘ondankbare’ medewerkers, terwijl een slachtoffer in reactie daarop zelf manipulatief of aanvallend kan worden. Dit pendelen tussen rollen veroorzaakt een negatieve spiraal waarin de grens tussen dader en slachtoffer vervaagt. In

plaats van de onderliggende spanningen te erkennen en aan te pakken, raken teamleden verstrikt in patronen van verwijten en vermijding. Zolang het team zich niet bewust wordt van deze onderliggende mechanismen, blijft het cirkelen in machtsspelletjes en schijnoplossingen, zonder echt verder te komen. Teamleden die karakterstructuren hebben ontwikkeld op basis van vroege ervaringen met onderwerping, aanklacht en controle kunnen zich opnieuw verliezen in dader- of slachtofferrollen.

Zondebok- en dader-slachtofferdynamiek op het werk

Doordat Anne-Marie haar boosheid en frustratie direct uitte naar collega's, ontstond er verwijdering tussen hen. Tijdens de een-op-eencoaching wordt duidelijk dat dit patroon niet nieuw is: in haar familie vervulde zij al de rol van zondebok. Haar moeder en zussen traden daar op als aanklagers, en ongeacht wat er gebeurde, Anne-Marie had het gedaan en werd gezien als de boosdoener. Deze herhaling van het zondebokmechanisme zette zich voort in haar werkomgeving. Daardoor raakte Anne-Marie verstrikt in een dader-slachtofferdynamiek met haar collega's. Pas wanneer we in de coaching die dynamiek gaan vrijmaken en Anne-Marie leert om haar gevoelens op een andere manier te uiten, ontstaat er ruimte voor verbinding met collega's.

1.2.4 De sabotagelijijn

Stel, een teamlid spreekt meerdere keren een zorg uit over een besluit, maar krijgt geen serieuze reactie. In plaats van opnieuw te proberen het bespreekbaar te maken, verdwijnt de stem onder de oppervlakte en begint de sabotagelijijn te werken (Lewis, 2023). De sabotagelijijn beschrijft hoe onbeantwoorde frustratie zich langzaam ontwikkelt: van ingehouden onvrede naar ondergronds en uiteindelijk openlijk verzet. Daarmee wordt de samenwerking in het team steeds verder ondermijnd.

Het begint vaak subtiel. De spanning stijgt en gesprekken gaan steeds vaker over bijzaken. Weerstand uit zich via grapjes of stille irritatie die niet benoemd wordt. Dan ontstaan er dubbele boodschappen: wat gezegd wordt, klopt niet meer met wat werkelijk wordt gevoeld. Rationele verklaringen verbergen de onderlig-

gende behoeften of pijn. Wat niet uitgesproken wordt, verhuist naar de wandelgangen. Roddels nemen toe, informele subgroepen vormen zich. De communicatie stokt: teamleden haken af en geven het op om nog écht contact te maken. Verdedigingsstrategieën worden hardnekkige gedragspatronen: teamleden trekken zich terug en zeggen steeds minder, nemen overdreven de leiding en luisteren niet meer echt, of vermijden elk risico en gaan vooral pleasen.

Als dit niet meer helpt, volgt tegenwerken. Er ontstaan bondjes. Machtsstrijd neemt het over van het authentieke gesprek. Het gedrag vertraagt: mensen doen alleen nog wat strikt noodzakelijk is en verschuilen zich achter formele grenzen. De energie zakt. Teamleden komen te laat, reageren niet meer of zeggen: 'Het leeft niet meer.' Uiteindelijk leidt dit tot vertrek, fysiek of mentaal. Een teamlid verlaat het team, of blijft wel aanwezig, maar zonder betrokkenheid.

Wanneer teamleden communiceren op een manier die weerstand oproept, bijvoorbeeld door veel ruimte in te nemen, veeleisend te zijn of juist gekwetst te reageren, versterkt dat de sabotagelijijn.

1.2.5 Edgen: steeds nét niet bij de kern

Wanneer een team op het punt staat om een doorbraak te maken, maar terugschrikt voor de echte pijn, spreekt Deep Democracy van 'edgen'. Zodra de spanning toeneemt en de onderstroom voelbaar wordt, schakelen teamleden onbewust over op afleidingsstrategieën. Iemand moet plots naar het toilet, een grap verandert de toon van het gesprek of de discussie verschuift naar een ander, veiliger onderwerp. Soms lijkt het alsof het team met elkaar goed bezig is om hun onderlinge probleem op te lossen, maar tussen alle regels door wordt het werkelijke pijnpunt nog steeds ontweken. Edgen voelt als bijna daar, maar toch niet helemaal. Iedereen in het team voelt dat er iets wezenlijks moet veranderen, maar niemand durft de stap naar de kern te zetten. De spanning wordt net genoeg aangeraakt om voelbaar te zijn, maar niet genoeg om echt de doorbraak te forceren. Zolang deze patronen niet worden herkend en benoemd, blijft het team cirkelen rond het probleem, zonder ooit de hotspot echt onder ogen te zien, waar de transformatie mogelijk is. Teamleden die karakterstructuren ontwikkelden om pijn te vermijden, gaan precies daar waar de echte doorbraak ligt het meest in verzet.

1.3 Overlevingsgedrag volgens Ruppert

Om beter te begrijpen waarom overlevingsgedrag zo hardnekkig is en teams laat cirkelen, kunnen we kijken naar het traumamodel van Franz Ruppert (2011). Het model beschrijft de volgende driedeling: het getraumatiseerde deel, het overlevingsdeel en het gezonde deel. Om dit te gebruiken in organisaties, heb ik deze delen hernoemd naar het gekwetste deel, het overlevingsdeel en het vitale deel (Kilian, 2018)

Het *gekwetste deel* draagt de onverwerkte pijn en angst van eerdere kwetsingen. De taak van het *overlevingsdeel* is om oude pijn uit het bewustzijn te houden. Dit verklaart waarom alleen het gedrag van het overlevingsdeel getoond wordt op het werk, zoals perfectionisme, please-gedrag of het overschrijden van eigen en anderen grenzen. Daartegenover staat het *vitale deel*, dat zorgt voor groei, verbinding en duurzaam geluk. Dit deel is in staat om pijn te erkennen en te doorvoelen zonder erin vast te blijven zitten. Het vitale deel is het enige deel dat werkelijk kan kiezen voor duurzaam geluk.



Het overlevingsdeel, het gekwetste deel en het vitale deel

1.4 Subtiel trauma als gevolg van emotioneel onvolwassen ouders

Wanneer iemand opgroeit met emotioneel onvolwassen ouders, ontstaat er trauma (Gibson, 2024). Ik noem dit subtiel trauma als het niet gaat om schokkende gebeurtenissen zoals misbruik of uithuisplaatsing, maar juist om het voortdurend ontbreken van emotionele beschikbaarheid en veiligheid. Kinderen verlangen naar veiligheid, erkenning en een stabiele, liefdevolle relatie met hun ouders. Als een ouder echter emotioneel onbereikbaar is, conflicten vermijdt of juist dominant en veeleisend is, leert het kind dat zijn gevoelens en behoeften er niet toe doen. Dit kan later in het leven leiden tot diepgewortelde onzekerheid, angst voor afwijzing of moeite met het aangaan van gezonde relaties. Het kind van een emotioneel onvolwassen ouder groeit bijvoorbeeld op met de overtuiging altijd te moeten presteren om liefde te verdienen.

Deze jeugdpatronen werken door in het volwassen leven en manifesteren zich in relaties, werk en sociale interacties. Volgens Gibson herken je emotioneel onvolwassen gedrag bij volwassenen in verschillende varianten. Bijvoorbeeld bij mensen die snel gefrustreerd raken en anderen de schuld geven wanneer iets niet volgens plan verloopt. Ze tonen weinig moeite om zich echt in anderen te verplaatsen, luisiteren selectief en vinden het lastig om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen fouten. Dit zie je terug bij leiders die kritiek geven, maar zelf geen feedback willen ontvangen, of collega's die conflicten vermijden door problemen simpelweg te negeren. Anderen richten zich volledig op taken en oplossingen, waardoor er weinig ruimte is voor emotionele gesprekken of onderliggende spanningen binnen het team. Soms trekken mensen zich terug en houden afstand, anderen vermijden conflict door zich aan te passen, vaak gedreven door de behoefte aan harmonie en goedkeuring, ten koste van zichzelf. Sommige teamleden zoeken veel aandacht in vergaderingen, maar vinden het moeilijk om zich werkelijk kwetsbaar op te stellen. Anderen uiten hun emoties impulsief, niet omdat ze anderen willen kwetsen, maar omdat ze geen gezonde manier hebben geleerd om hun gevoelens te reguleren.

1.4.1 Emotioneel onvolwassen gedrag verklaard met Transactionele Analyse

Wie opgroeit met emotioneel onvolwassen ouders, kan een gekwetst kind-deel in zich blijven dragen op het werk. Emotioneel onvolwassen teamleden kunnen dan

vanuit dit kind-deel reageren, vooral vanuit het aangepaste of angstige kind, dat zich óf overmatig gehoorzaam opstelt, óf zich juist rebels en defensief gedraagt. Transactionele Analyse (TA), ontwikkeld door Eric Berne (2011), biedt een kader om deze dynamieken beter te begrijpen. Volgens TA communiceert iedereen vanuit drie ego-posities: de ouder, het kind en de volwassene. In een gezonde werkdynamiek kunnen mensen flexibel schakelen tussen deze posities. Ze stellen grenzen, geven en ontvangen feedback en nemen verantwoordelijkheid voor hun emoties en gedrag.

Wanneer mensen niet meer vrij kunnen schakelen tussen de ouder-, kind- en volwassenpositie, maar blijven vastzitten in een onbewust kind- of ouder-deel, ontstaan er machts- en onmachtsdynamieken die teams laten vastlopen. Dit noemen we bovenmacht en ondermacht (Macrander, 2024). Bovenmacht zie je bij autoritaire leiders of dominante collega's die afdwingen, controleren of zich superieur voelen. Dit komt naar voren in uitspraken als: 'Als we het op mijn manier hadden gedaan, was dit probleem er niet geweest' of 'Ik bepaal wel hoe dit wordt aangepakt'. Soms gaat dit gepaard met cynisme of minachting voor collega's, wat blijkt uit opmerkingen als: 'Sommige mensen hier begrijpen echt niet hoe het werkt'. Ondermacht herken je bij medewerkers die zich terugtrekken, klagen zonder actie te ondernemen of zich verschuilen achter excuses. Dit wordt duidelijk in uitspraken als: 'Dat is niet mijn taak' of 'Ik kan hier niks aan veranderen, het management beslist toch alles.' Anderen vermijden conflicten door zich onderdanig op te stellen en te zeggen: 'Ik doe gewoon wat er van me gevraagd wordt, ik wil geen gedoe.' Wanneer dit soort kind- en ouderreacties onbewust blijven, ontstaat een werksfeer waarin verantwoordelijkheid wordt doorgeschoven en conflicten onderhuids blijven sluimeren. Het team blijft dan gemakkelijk cirkelen in oude patronen, zonder ruimte voor echte verandering.

Karakterstructuren laten zich vaak zien in emotioneel onvolwassen gedrag. Hoe je daarmee omgaat als collega of leidinggevende, komt in deel 4 aan bod.

1.5 Terug naar de magie: een blessing in disguise

Onze overlevingsstrategieën zijn geen bewuste keuzes, maar aangeleerde patronen die ooit noodzakelijk waren om te kunnen functioneren in een omgeving waarin emotionele veiligheid niet vanzelfsprekend was. Subtiel trauma ontstaat wanneer

een kind ervaart dat bepaalde emoties of gedragingen niet welkom zijn en zich aanpast om de verbinding met ouders te behouden. Dit is geen rationeel proces, maar een instinctieve overlevingsstrategie. Gabor Maté (2004) stelt dat een kind liever de eigen authenticiteit opgeeft dan de acceptatie van de ouders te verliezen – een tragische ‘ruil’ die de basis vormt voor diepgewortelde gedragspatronen die zich later in het leven herhalen.

Toch schuilt hierin een *blessing in disguise*. Hoewel overlevingsgedrag ons kan beperken om te leven en werken vanuit wie we werkelijk zijn, biedt het tegelijkertijd een kans tot transformatie. De pijn die ooit leidde tot aanpassing, kan een wegwijzer worden naar groei. Wanneer we onze overlevingsstrategieën leren herkennen en doorbreken, ontstaat er ruimte om ons authentieke zelf te herontdekken. Dit sluit aan bij de theorie van karakterstructuren, waarin overlevingsgedrag verankerd raakt in diepe lagen van ons bewustzijn (ontwikkeld door Wilhelm Reich in 1933). De karakterstructuren beschouw ik zoals gezegd als overlevingsstijlen en niet als een karikatuur van wie iemand is. In hoofdstuk 2 ga ik in op hoe deze structuren zijn ontstaan en welke rol ze spelen op het werk. Deze inzichten helpen om iemand te begeleiden in het loslaten van gedrag dat niet langer dient en de kern vrij te maken. Daarin ligt de ware magie, niet in het vermijden van pijn, maar het transformeren ervan zodat we leven vanuit onze kern en gaan floreren.



OVER DE AUTEUR

Veronique Kilian is transformatiecoach, trainer en auteur met een scherp oog voor wat mensen, teams en organisaties nodig hebben om werkelijk tot bloei te komen. Haar kracht ligt in het begeleiden van diepgaande veranderingen, waarin persoonlijke groei en professioneel floreren hand in hand gaan. Met haar achtergrond in sociale wetenschappen (psychologie, cultuur en management) en haar jarenlange ervaring als coach en trainer, weet ze de vinger te leggen op dat wat echt speelt. Om te coachen naar de kern. En precies dát maakt haar werk zo transformerend.

Eerder schreef ze het *Handboek Teamcoaching en intervisie met de authentieke dialoog* (2014) en *Geluk op het werk? Train je gelukscompetenties!* (2018) en *Leidinggeven aan zelforganisatie. Een paradox?* (2021) Dit boek, *Coachen naar de kern. De magie van transformatie*, vormt een logisch en verdiepend vervolg, waarin persoonlijk leiderschap en het overstijgen van overlevingspatronen op het werk centraal staan.

Veronique begon haar loopbaan als organisatieadviseur en groeide als zelfstandig HR-adviseur, trainer en een-op-eencoach door naar het vak van teamcoach. Ze heeft zich zowel gespecialiseerd in coachinterventies met NLP, innerlijk kind-werk en provocatief coachen, als in persoonlijkheidstypologie als assessor van persoonlijkheidstesten als MBTI, de AEM-Cube, de Big Five, Spiral Dynamics en talloze andere testen. Als teamcoach weet ze de interventies te vinden die aansluiten op de leerstijlen van haar coachees. Haar benadering is zowel diepgaand als praktisch: ze schakelt tussen theorie, intuïtie en ervaring.

Wat haar aanpak uniek maakt, is de combinatie van westerse psychologische modellen met oosterse wijsheid. Sinds 2009 verdiept ze zich in taoïstische filosofie

en energiepraktijken en integreert deze in vitaliteitstrainingen, meditaties en coaching. Deze benadering raakt niet alleen het hoofd, maar ook het hart en het lijf.

Veronique ontwikkelde het Feel-Fly-Flourish™-model en leidt professionals op tot Chief Happiness Officer en teamcoach. Daarnaast geeft ze theaterlezingen, schrijft artikelen en interviewt leiders voor haar podcast over werkgeluk en bezield leiderschap.

Ben je nieuwsgierig naar wat coaching voor jou kan betekenen? Of wil je zelf ervaren hoe karakterstructuren transformeren tot kracht? Veronique biedt persoonlijke coaching, retraites en tao-trainingen aan voor wie écht wil verdiepen.

Als coach en (bege)leider heb je waarschijnlijk al veel aan jezelf gewerkt. Wellicht herken je iets van jezelf en in de manier van werken in wat je hebt gelezen. Dit boek biedt je de verdieping die je net dat stukje extra geeft om te coachen naar de kern en de magie van transformatie te ervaren. Voor jezelf en in de begeleiding van anderen.

Meer informatie over de auteur kun je vinden op

veroniquekilian.nl

trainjegelukscompetenties.nl



HOE JE TEAMS EN INDIVIDUEN HELPT TE FLOREREN DOOR UIT VASTGEROESTE PATRONEN TE BREKEN

Herken je dit: mensen die zich over de kop werken, die geen hulp durven vragen of moeite hebben met feedback ontvangen? Wat als het geen kwestie van persoonlijkheid of onwil is, maar van oud overlevingsgedrag dat zijn oorsprong vindt in subtiel trauma? Wat je niet verwerkt, neem je mee naar je werk.

In *Coachen naar de kern: de magie van transformatie* beschrijft Veronique Kilian zes overlevingsstijlen: hoe ze zijn ontstaan én hoe je ze doorbreekt, zowel individueel als in teams. Dit helpt om van conflict naar samenwerking te komen, het volle potentieel te benutten en te floreren. Een boek voor leiders, (team)coaches, HR-professionals en alle lezers die de moed hebben voorbij de oppervlakte te kijken en diepgaande verandering mogelijk willen maken.

Dit boek neemt je mee:

- ❁ vanuit de diepere patronen van karakterstructuren naar transformatie die echt beklijft
- ❁ naar veilige hechting en psychologische veiligheid met geluksvaardigheden, systemische interventies (zoals opstellingen en Transactionele Analyse) en diepgaande technieken uit de Oosterse wijsheid
- ❁ met praktijkvoorbeelden en werkvormen uit de Authentieke Dialoog, Spiral Dynamics, Deep Democracy en Geweldloze Communicatie

‘De kracht van dit boek zit in de combinatie van persoonlijke ontwikkeling, teamdynamiek en een diep inzicht in wat transformatie werkelijk vraagt.’

– Brian de Mello, hoofdredacteur *The Optimist*



Veronique Kilian is socioloog, (team)coach, werkgelukdeskundige en relatietherapeut. Ze helpt professionals, teams en leiders om de beste versie van zichzelf te worden. Ze schreef meerdere boeken en is een veelgevraagd spreker. Daarnaast host ze de Chief Happiness Officer Podcast.

Met een voorwoord van Jan Bommerez.

www.boom.nl
www.boommanagement.nl
www.veroniquekilian.nl

