

LEX MULDER

TRAINEN ZONDER ZAALTJESLEED

Speels en ervaringsgericht
werken met groepen

**MET 50
WERKVORMEN
DIE ECHT
WERKEN**

Boom

TRAINEN ZONDER ZAALTJESLEED

Speels en ervaringsgericht
werken met groepen

LEX MULDER

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding	7
DEEL I. De uitgangspunten en de bronnen	11
HOOFDSTUK 1 De uitgangspunten	13
Uitgangspunt 1 Werk speels	13
Uitgangspunt 2 Werk procesmatig	17
Uitgangspunt 3 Werk ervaringsgericht	21
Het effect van de uitgangspunten	23
HOOFDSTUK 2 De bronnen	25
Psychodrama	25
Voice Dialogue	29
Bindingspatronen	34
Van bronnen naar de SPEL-methode	35
Groepsdynamica	36
DEEL II De praktijk	41
Inleiding	41

HOOFDSTUK 3 Een training persoonlijk leiderschap	45
Dag 1 Ochtend	45
Dag 1 Middag	53
Dag 1 Avond	66
Dag 2 Ochtend en middag	68
Dag 2 Avond	74
Dag 3 Ochtend	76
HOOFDSTUK 4 Een training met een organisatievraag	77
De vraag: hoe bevorderen we een cultuur waarin we elkaar aanspreken?	77
Ochtend	78
Middag	87
HOOFDSTUK 5 Een teamcoaching	95
Een tweedaagse met een zelforganiserend team	96
Dag 1 Ochtend	98
Dag 1 Middag	103
Dag 1 Avond	109
Dag 2 Ochtend	110
Dag 2 Middag	113
DEEL III De werkvormen	117
HOOFDSTUK 6 50 werkvormen op een rij	119
Inleiding	119
Overzicht van de werkvormen	122
Tot slot	241
Opleiding volgen?	243
Literatuur	245

Inleiding

TRAINING

*De inleider
is uitgeluld.*

*Een leeghoofd
die zijn zakken vult.*

*Hij heeft ons
uren afgemat*

*met godmagweten
over wat.*

*Tot slot kijkt hij
ons klemmend aan*

*en vraagt: 'Hoe ga je
hier nou straks vandaan?'*

*De groep is murw.
Kapot. Zegt niets.*

*En ik denk: Klootzak!
Gewoon op de fiets.*

(Levi Weemoedt, 2018)

We trainen ons een ongeluk in Nederland. Kijk maar eens op een willekeurige dag in de week in welk hotel of conferentieoord dan ook. Zaaltsjes vullen zich met heren en dames die voor de gelegenheid iets minder formeel gekleed zijn dan normaal. En dan wordt er getraind of geteamcoacht, geworkshopt of gekick-offt. Zo naargeestig als Levi Weemoedts tekst doet vermoeden, is het meestal niet, gelukkig. Toch vind ik dat we kunnen spreken van *zaaltsjesleed*.¹ En dat is onnodig. Want het kan anders. Beter. Effectiever, leuker, spannender, inspirerender.

Effectiever. Alle begeleiders weten dat de duurzaamheid van de effecten van onze interventies vaak tegenvalt. Hoe blij we een tweedaagse bijeenkomst ook hebben afgesloten, hoe goed de evaluaties ook waren (daar kan je als trainer mee thuiskomen), hoe zuiver de intenties van de deelnemers ook waren om het geleerde in de praktijk te brengen, de effecten op langere termijn stellen vaak teleur.

Leuker. Het is soms geploeter in die hotels. Hoeveel deelnemers gaan met positieve verwachtingen dat trainingszaaltje in? Ik kom regelmatig deelnemers tegen die een godsgroewelijke hekel hebben (gekregen) aan rollenspellen. Of die op voorhand met gezond wantrouwen 's ochtends aanschuiven in de kring. Dat kunnen wij, trainers, ons aanrekenen. Wij hebben hen powerpointvermoed gemaakt. Wij hebben er mede voor gezorgd dat de verwachtingen over wat hen te wachten staat niet alleen maar positief zijn. Er is te veel *zaaltsjesleed*. Dat 'lijden' is niet nodig. Leren kan ook leuk zijn.

Spannender. We gebruiken bijna allemaal in onze trainingen de bekende modellen. Kolb, Leary, Ofman. Het is heel vervelend om, bij de introductie van bijvoorbeeld de Roos van Leary, de reactie te krijgen: 'Dat hebben we al gehad, die kennen we al.' Vanzelfsprekende reactie, want de meeste deelnemers hebben al tig trainingen gehad en dus is de Roos ook al eens langsgelopen. Toch komen die modellen en theorieën goed van pas, we hebben ze nodig. Het wordt pas weer spannend als die modellen geen cognitieve exercities zijn, maar als we de aanpak ervarings- en belevingsgericht maken.

Inspirerender. Ik werkte een flink aantal jaren geleden in een training met het kernkwadrant. Toen werkte ik nog niet zoals ik dat nu doe. De opdracht was dat iedere

¹ Een jaar of acht geleden hoorde ik dit woord voor het eerst in een gesprek met mijn collega Carole Beelen. Carole, bedankt dat je dit begrip bedacht hebt. Veelzeggend, in al zijn eenvoud.

deelnemer een kernkwadrant van zichzelf zou bedenken en opschrijven. Het was stil in het zaaltje, tot een van de deelnemers zijn vinger opstak: 'Lex, ik pas niet in het kwadrant.' Dat moment herinner ik me heel goed. Het werd mij plots duidelijk dat deze manier van trainen, waarbij de nadruk lag op cognitie, inzicht en begrip, mensen niet voldoende inspireert om zich te ontwikkelen.

Als laatste: **Beter**. Wat is dat dan, beter? Hiermee bedoel ik niet: zwetend en zuchtend een nieuwe competentie toevoegen aan die lange lijst die deelnemers toch al met zich meedragen. Niet: (nog) sneller, (nog) efficiënter, (nog) succesvoller. Want zulke doelstellingen passen volmaakt in de cultuur van een individualistische maatschappij waarin we, als we niet oppassen, steeds verder wegzakken. Want in die cultuur geldt: succes kan je maken, dat ligt helemaal in je eigen hand. Prestaties zijn af te dwingen, als je je er tenminste voor 100 procent voor inzet. Hoe sneller, hoe beter, maakt niet uit of sommigen dat niet bij kunnen houden. En als je het niet haalt, als je niet succesvol bent, te weinig presteert, het tempo niet kan bijhouden, niet *agile* genoeg bent, dan is dat simpelweg je eigen schuld. Helaas, dan ben je een loser. Loop in de pas en kleur binnen de lijntjes, dat leren we je in één of twee dagen.

Wat bedoel ik wel? Gezamenlijk, in verbinding met elkaar, leren hoe je jezelf, het team, kan ontwikkelen door ervarenderwijs nieuwe mogelijkheden te exploreren en spelenderwijs te experimenteren met nieuw gedrag.

Een hele mond vol en dus toch een ambitieuze doelstelling. Dit boek geeft je de mogelijkheid om je deze inspirerende manier van trainen eigen te maken. En, hopelijk, dat je met nog meer plezier aan de slag gaat met je trainingsgroepen.

DEEL I

DE UITGANGSPUNTEN EN DE BRONNEN

Dit boek gaat over de SPEL-methode: Speels, Procesmatig, Ervaringsgericht Leren.² Deze aanpak kan je toepassen in allerlei soorten trainingen. Dat wordt duidelijk door de beschrijvingen in deel II, daar vind je verhalen over verschillende trainingsprogramma's.

² In dit hoofdstuk vind je een paar fragmenten terug uit het artikel 'Veiligheid en S.P.E.L.-training' (Mulder, 2019).

De uitgangspunten

Ik wil graag beginnen met de uitgangspunten van de SPEL-methode. Dat is belangrijk, omdat je anders met de oefeningen uit deel III het risico loopt te vervallen in het doen van alleen maar een serie leuke spelletjes. Met die oefeningen is het namelijk niet moeilijk om een leuk draaiboek te maken – alleen is de effectiviteit, het succes van een oefening medeafhankelijk van de context waarbinnen je de oefeningen doet.

Medeafhankelijk? Nee, heel erg afhankelijk. Waarom? Een werkvorm beschrijft *wat* je doet. Maar het is allang bekend dat de effectiviteit van begeleiding, coaching, psychotherapie niet alleen afhankelijk is van het *wat*. Waarvan dan nog meer? Van *wie*, *hoe* en *waarom*. Deze variabelen zeggen iets over de wijze waarop je de relatie met je groep vormgeeft, hoe je je rol van trainer invult. Kortom, wat je *trainersstijl* is. Hiermee creëer je, als het goed is, een sfeer in de groep, een context waarbinnen activiteiten, oefeningen, werkvormen effectief en zinvol worden. Die context laat zich vertalen in de volgende uitgangspunten: werk speels, werk procesmatig, werk ervaringsgericht.

Uitgangspunt 1: Werk speels

Iedereen kijkt vertederd naar peuters en kleuters die met eindeloos geduld onzinnige handelingen verrichten zoals zand van het ene emmertje in het andere emmertje scheppen, tig keer een bal oprapen en weggooiden, met grote ernst achter een poppenwagen aanlopen. Ze verkeren regelmatig in een droomwereld, een alsof-wereld: ijsjes van zand zijn net zo echt en lekker als die van Ben & Jerry's.

Nu weten we langzamerhand dat die handelingen voor opgroeiende kinderen *niet* onzinnig zijn: ze helpen kinderen zich motorisch te ontwikkelen, ze verscherpen de oog-handcoördinatie, ze bereiden hen voor op 'het echte leven'. De alsof-wereld leert

hen over de echte wereld. Spelen helpt hen om zich te ontwikkelen van mensjes tot mensen. Dus ze mogen spelen. Sterker nog: ouders stimuleren hun kinderen: ‘Ga toch (lief) spelen.’

Toch vreemd dat we, zodra we volwassen zijn, zodra we grote mensen geworden zijn, eigenlijk niet meer spelen. Ja, we doen wel van alles met spelvormen en spellen, van mens-erger-je-niet tot golf, maar dan gaat het meestal om de punten: om alle pionnen ‘thuis’ te krijgen of om je handicap te verlagen.

Nu weten we langzamerhand dat spelen, doen alsof, fantaseren ook voor volwassenen zinvolle activiteiten zijn. Hoe weten we dat? We krijgen hulp van neurowetenschappers. We weten meer over de werking van spiegelneuronen en van het emotionele brein. We weten dat als we over een situatie fantaseren, ongeveer dezelfde neuron actief zijn als wanneer we in werkelijkheid in die situatie verkeren. Hetzelfde geldt voor het naspelen (we kunnen beter spreken van voorspelen) van een (toekomstige) situatie. Als we dat moeilijke gesprek ensceneren dat jij volgende week met jouw baas hebt en als jij dat in die scène tot een goed einde brengt, dan is de kans groter dat je in de realiteit van volgende week een succesvol gesprek met hem hebt. De wijze waarop het emotionele brein ervaringen opslaat, zorgt ervoor dat je, zowel in de gespeelde als in de echte situatie, de juiste actie selecteert op waargenomen gedrag van anderen (De Laat, 2014).

Wat is speels werken? Misschien denk je aan het rollenspel dat in bijna alle trainingen een verplicht onderdeel van het programma lijkt te zijn. Soms bloedeloze spellen waar trainers weinig plezier aan beleven en de deelnemers nog minder. Nee, speels werken gaat over ensceneren, het creëren van alsof-situaties, beleven en inleven, fantaseren en verbeelden.

Een voorbeeld uit een training die voornamelijk over loopbaanvragen gaat.

Katja vraagt zich af of zij nog in haar huidige baan wil blijven. Zij voelt zich niet erg gelukkig in haar functie. De werksituatie waar ze het meest tegen opziet, is het maandagmorgenoverleg.

We maken er een spel van. We ensceneren dat overleg. Vijf deelnemers krijgen de rol van Katja’s teamleden. Het is half negen maandagochtend. Katja doet voor hoe ze erbij zitten. Ze zitten alsof het Blue Monday is wat landerig rond een tafeltje in de hoek van de trainingsruimte.

Katja gaat altijd met de auto naar haar werk. Wij zetten de auto neer: twee stoelen

naast elkaar. Zij zit achter het stuur. (*Ensceneren, alsof-situatie.*)

Ik vraag aan Katja: 'Het is nu acht uur. Als je zo in de auto zit, op weg naar het maandagmorgenoverleg, wat denk je en voel je allemaal?'

'Dat ik er helemaal geen zin in heb. Dat het ongelooflijk voorspelbaar is wat daar gebeurt. Erger nog: er gebeurt eigenlijk niks. Het is een soort rituele dans die wij met zijn zessen uitvoeren. We beginnen om half negen en eindigen om half elf. En dan kunnen we, nee, mogen we verder gaan met ons eigen werk. Ik heb er helemaal geen zin in. Het liefste zou ik nu omdraaien.' (*Inleven en beleven.*)

Dit is een kans die ik niet voorbij laat gaan: 'Nou, laten we eens kijken wat er gebeurt als je je auto omdraait.' (*Fantaseren.*)

Katja schuift wat met de stoelen. De auto staat nu de andere kant op.

'Waar rij je heen?'

'Tja, ik weet het niet ... Ik geloof naar het zuiden. In ieder geval aardig ver weg ... Ja, ik rijd naar Frankrijk.'

Het is een tijdje stil, Katja heeft even tijd nodig om naar Frankrijk te rijden. In de tussentijd kijk ik naar de groep, de andere deelnemers. Zijn ze er nog bij?

Immers, ondanks dat we in deze training vooral werken met individuele vragen van de deelnemers, blijft het groepswerk. Anders zouden Katja en de andere deelnemers niet naar een training hoeven gaan, maar ieder voor zich in individuele coaching. Dus is het nodig te checken hoe de andere groepsleden erbij zitten. Zijn ze nog betrokken? Krijg ik de indruk dat het spel ook betekenis heeft voor hen en niet alleen voor Katja? Is er genoeg herkenning? Leeft men mee?

Iedereen zit er nog betrokken bij, men vindt het spannend. Ook de groepsleden die het team van Katja spelen, kijken gespannen toe.

Terug naar Katja. 'Waar ben je nu?'

'Ik rijd nu op een landweggetje, ergens in Noord-Frankrijk. Ik ken het hier niet, maar ik weet dat ik hier moet zijn.'

'Wat zie je?'

'Weilanden, bomen, een paar boerderijen, een korenveld. Die zie je bijna niet meer in Nederland. Ik sla nu rechtsaf. Een soort bospad.'

Even later stopt ze haar auto: 'Ik ben er.'

'Waar?'

'Bij een huisje. Dat is mijn droomhuis ...' Even later: 'Dat ga ik kopen.'

Zij beschrijft het huisje.

En dan vraag ik haar om uit de auto te stappen en terug te komen in het hier-en-nu van de groep. Het verhaal was zo levensecht dat de groep spontaan applaudiseert.

Te mooi om waar te zijn: een paar maanden later neemt Katja ontslag en gaat verder als zelfstandig ondernemer. Zij koopt een piepklein huisje in Noord-Frankrijk. Als zij daar vertoeft, schrijft zij het boek dat ze allang had willen schrijven. Twee jaar later wordt haar boek uitgegeven.

Niet alle deelnemers aan mijn trainingen en alle teams die ik begeleid, behalen natuurlijk zulke duidelijke, aansprekende en blijvende resultaten als Katja. Maar deze was te leuk om niet te vermelden.

Hoewel, blijvende resultaten? In veel gevallen werk ik in mijn trainingen met follow-ups. En tijdens die terugkomdag(en) vertellen deelnemers wat er is blijven hangen van de trainingsdagen. Iedere keer word ik daar een tikkeltje blij van. Die blijvende resultaten zijn voor een groot deel te danken aan de spelmomenten, vertellen ze. Door niet alleen toekomstige acties te bedenken maar ze ook te beleven, krijgen ze werkelijkheidswaarde – waardoor de stap om in het echte leven iets te doen of te veranderen kleiner wordt.

Nog iets over beleven en inleven.

Ik kom nooit (meer) de veelgehoorde klacht van collega's tegen dat deelnemers zeggen dat 'het rollenspel niet lijkt op de werkelijkheid'. Of: 'In het echt gaat het toch anders.'

Dit soort tegenwerpingen zijn overigens begrijpelijk. Natuurlijk is dit hier in de trainingsgroep niet het echte leven. Natuurlijk zit daar tegenover een deelnemer die aan het oefenen is niet zijn echte baas (of klant of collega), maar een acteur of een medegroepslid. En dus zou je zeggen dat een groepslid dat zo reageert, helemaal gelijk heeft.

En ook niet. Want het verschil tussen de alsof-situatie hier in de training en het echte leven daarbuiten wordt voor een groot deel opgeheven door *inleving en beleving*.

Katja zit niet op de linker van twee stoelen in een zaaltje van een hotel toneel te spelen dat zij zogenaamd op weg is naar Frankrijk. Als dat zo zou zijn, zou het een tenenkrommend en heel slecht geënceneerd toneelstuk zijn. Nee, Katja beleeft echt in het hier-en-nu dat zij op weg is. Het verschil tussen de alsof-situatie en de

werkelijkheid valt weg. Of liever, de alsof-situatie (de spelsituatie) staat naast de echte situatie (want iedereen wéét dat we spelen), maar krijgt evenveel werkelijkheidswaarde.

Als kinderen spelen, hebben zij ook een besef van die dubbele realiteit: inleven in het spel en weet hebben dát we spelen.

Mijn vierjarige kleinzoon heeft net een lekker ijsje van zand voor mij gemaakt. Het is chocolade-ijs, want hij wilde eerst weten welke smaak ik wilde. Ik goochel wat met het zand, zodat het net is alsof ik het ijsje heb opgegeten. Hij schrikt: 'Niet écht opeten, opa, want het is zand, hoor!' Dat belet hem overigens niet om vervolgens goedmoedig nog een halfuurtje door te gaan met ijsjes maken.

Kinderen hoeven niet aangemoedigd te worden om zich in te leven in – in dit geval – ijsjes maken en volledig op te gaan in de beleving van het spel. Volwassenen, de deelnemers aan onze groepen, hebben daar meestal ondersteuning bij nodig. Hulp van jou als begeleider. Die hulp kan je geven door te focussen op de ervaring, de beleving. Ik probeerde tijdens het spel van Katja zo veel mogelijk de ervaring in het hier-en-nu te volgen. We maakten spelenderwijs een verhaal. Ik wist niet wat er zou gebeuren toen Katja op maandagmorgen in haar auto ging zitten. Katja had ook geen idee. Letterlijk *gaandeweg* ontvouwt zich een scenario. Er moet dan wel het vertrouwen zijn dat we 'wel ergens komen'. Datzelfde vertrouwen is nodig bij het tweede uitgangspunt.

Uitgangspunt 2: Werk procesmatig

Procesmatig werken betekent dat je alle gebeurtenissen in de groep, alle gedragingen van groepsleden beschouwt als informatie over de groep of over een individuele deelnemer. Sterker nog: dat die informatie leidraad en uitgangspunt is voor je interventies, bijvoorbeeld voor de beslissing welke oefening of werkvorm je inzet. Accepteer alles wat voorbijkomt. Dat betekent dus ook dat je uiterst flexibel moet omgaan met je draaiboek.

Veel trainers zijn gewend om te denken in werkvormen, leermodellen, doelstellingen en stappen naar die doelstelling toe – een compleet draaiboek. Eigenlijk doen we daarmee iets vreemds: *jij* bepaalt *wat* de deelnemers moeten leren en *hoe* dat in zijn

werk gaat. Op basisscholen wordt volop geëxperimenteerd met leren op maat, onderwijs afgestemd op de leerstijl, de motivatie, de capaciteiten van leerlingen. Als we niet oppassen, lopen we met onze trainingen hopeloos achter. Als we niet oppassen, hanteren we im- of expliciet het volgende model:

Deelnemers zitten nu nog op punt A. → Zij moeten, om welke reden dan ook, naar punt B. → Daartoe zijn X, Y, Z stappen nodig en evenzovele hobbels te nemen. → Als het traject is afgelegd, zijn hun vaardigheden verbeterd, is hun attitude in de juiste richting omgebogen en zijn hun competenties in lijn gebracht met wat de bedoeling is. → En dan zijn ze geslaagd voor hun ontwikkelingsexamen.

Het is niet gek dat er geklaagd wordt over de vaak weinig duurzame effecten van trainingen. Het is begrijpelijk dat die effecten tegenvallen als deelnemers – ik overdrijf – zonder aanzien des persoons door een leerprogramma gestuurd worden alsof het een autowasstraat is. Hoewel, een autowasstraat past zich tenminste nog aan de afmetingen van de auto aan ...

Als je procesmatig werkt, kijk je naar je deelnemers. Ik schaam me enigszins als ik deze zin teruglees. Wat een open-deur-opmerking. Toch moet ik hem laten staan. Ik heb in veel opleidingen en supervisies namelijk gemerkt dat ook ervaren trainers de neiging hebben vooral naar het draaiboek te kijken. En minder naar wat er wezenlijk aan de hand is met de deelnemers en wat er gebeurt in het hier-en-nu. Het is – waarom zou je anders trainen – toch de bedoeling dat zij stappen maken, nieuwe inzichten krijgen, zich andere vaardigheden eigen maken. En dan kan het niet anders dan dat je *hun* realiteit serieus neemt. Hun wensen, hun behoeften, hun weerstand, hun angsten, hun motivatie, hun verlangens tot ontwikkeling. Dat gebeurde ook in het spel van Katja. Haar wensen en verlangens, haar weerzin mochten er zijn.

Ik geef nu een voorbeeld van procesmatig werken uit een teamtraining.

Het team, ze zijn met zijn achten, komt na de lunch lawaaiig binnen. Ook als ik probeer met de middagsessie te beginnen, gaan ze door met luidruchtige grappen. Ik begrijp niet wat er tijdens lunchtijd gebeurd is.

Aan het eind van de ochtendsessie hadden ze geconstateerd dat er meer overleg en afstemming nodig was. Het team staat onder druk, twee teamleden zitten met een burn-out thuis. Aan het eind van de ochtend was de sfeer serieus, er hing zelfs

een sombere stemming. Deze twee dagen zijn bedoeld om afspraken te maken over wat we nu maar even voor het gemak timemanagement noemen. Het was aan het eind van de eerste ochtend duidelijk dat er belangrijke beslissingen genomen moesten worden over werkverdeling en dat er binnen de taken prioriteiten gesteld moesten worden.

En nu zie ik een stel mensen dat heel druk over trivialiteiten aan het praten is. Veel grappen over het werk en de samenwerking. Mijn eerste impuls is hen tot de orde te roepen en ze terug te leiden naar het thema dat besproken moet worden. Gelukkig onderdruk ik die. Ik denk dat deze stemming, deze uitgelatenheid, niet voor niets is. Het geeft informatie over wat er leeft in de groep. Alleen wat het precies zegt, is mij nog onduidelijk.

We zeggen weleens dat alles wat je aandacht geeft, groeit. Dat is zeker waar. Het omgekeerde is ook waar: als je iets geen aandacht geeft, niet serieus neemt, dan gaat het ondergronds. Het is niet weg, maar het wordt collectief verdrongen. Het vervelende is dat het wel invloed blijft hebben op het proces en de ontwikkeling van de groep.

Ik moet iets verzinnen om deze lawaaiige, grappige stemming serieus te nemen en de mogelijke betekenis te achterhalen.

Hoe het verhaal over dit team verder gaat, vertel ik straks, als ik het uitgangspunt 'Werk ervaringsgericht' toelicht. Eerst even dit: het uitgangspunt 'Werk procesmatig' geldt voor alle cursussen en trainingen. Dus ook voor zogenaamde 'verplichte' trainingen. Een bedrijf kan geldende en noodzakelijke redenen hebben om bepaalde competenties te willen laten verbeteren. Bijvoorbeeld: alle leidinggevendenden moeten leren functioneringsgesprekken beter te voeren. Daar is niets mis mee. Maar dat geldt dan ook voor het feit dat sommige deelnemers daar niets in zien.

Als je procesmatig werkt, zal je in je training op de een of andere manier iets moeten doen met de spanning tussen de doelstellingen van de organisatie en de behoeften van de deelnemers (in hoofdstuk 4 vind je daar een voorbeeld van). Echter, daar heb je misschien geen zin in. Je voelt er niets voor om het paard van Troje binnen te halen, dus ga je draaiboek-gestuurd trainen. Je doet je oefeningen. Jullie komen je trainingsdag zonder kleerscheuren door. Jij en de deelnemers. De vraag is alleen hoe duurzaam de effecten zijn van jullie inspanningen.

Een voorbeeld van niet-procesmatig denken. Erik, een collega, vertelde in een super-visie:

'Ik dacht: laat ik het thema eens anders aanpakken. Ik stelde de groep voor om de cultuur van hun trainingsgroep te tekenen op een groot vel papier. Een verbeelding te maken van hoe zij de stemming in de groep beleefden. Een beetje lacherig gingen zij aan de slag. En binnen de kortste tijd begonnen zij elkaars viltstiften af te pakken en kwam er van tekenen niets meer terecht. Ik heb de oefening toen maar gestopt en heb het onderwerp hoe zij de sfeer en stemming van de eigen groep beleefden, uitgesteld tot een later tijdstip.'

Je zou je kunnen afvragen of deze oefening op dit moment een juiste interventie is geweest. Maar daarvoor geef ik dit voorbeeld niet. Ik geef dit voorbeeld omdat het in (team)trainingen vaak voorkomt dat je als trainer niet krijgt wat je verwachtte te krijgen. Erik verwachtte een keurige tekening, die hij dan netjes zou kunnen nabespreken. Hij kreeg een groep deelnemers die als een groep basisschoolleerlingen gingen kletten. Hij besloot dat zijn oefening mislukt was.

En dat is een fundamentele vergissing. Hij beschouwde dit niet als kans. Als hij een beeld wilde hebben van de sfeer, de stemming, de cultuur van die groep, dan kreeg hij die op een presenteerblaadje aangeboden. Toch?

Als hij zou werken vanuit het uitgangspunt 'Accepteer alles wat voorbijkomt', dan zou hij met genoegen naar het kibbelende clubje hebben zitten kijken. Hij zou zich even afvragen of dit gedrag een reactie was op de oefening – want het zou kunnen zijn dat het een rebelse reactie was op de tekenopdracht – maar in ieder geval had hij niet besloten dat de oefening mislukt was. Waarschijnlijk gaf dit gedrag een duidelijk beeld van hoe de groepsleden de sfeer in de groep beleefden. Of misschien gaven zij met deze reactie weer wat ze tot nu toe in de bijeenkomsten gemist hadden.

Hij had er goed aan gedaan met nieuwsgierigheid te blijven kijken naar wat de groepsleden hem lieten zien en dat te beschouwen als informatie over de groep, de beleving van de groepsleden, het groepsproces. En vervolgens had hij er met de groep over in gesprek kunnen gaan.

Uitgangspunt 3: Werk ervaringsgericht

Als het enigszins kan en als het nuttig is voor het leren, probeer ik de deelnemers steeds te laten ervaren. Niet alleen denken, ook beleven. Zou Katja tot eenzelfde besluit gekomen zijn zonder spel, beleven en verbeelden? Misschien wel. Zij zou in een gewoon gesprek er waarschijnlijk ook achter gekomen zijn dat de tijd gekomen is om fundamentele beslissingen te nemen. Het verschil is dat zij het door het spel niet alleen bedacht heeft, maar ook ervaren heeft. Ik noem dit het *Hahaha*-effect: Hoofd, Hart en Handen. Bedenken, ervaren en doen.

Het team dat zo lawaaiig binnenkwam, verraste me. Hoewel, eigenlijk is dat niet waar. Ik schreef eerder bij het verhaal van Erik dat je als trainer vaak niet krijgt wat je verwacht te krijgen. Als het goed is, tenminste. Ik wantrouw groepen én mezelf als alles gaat volgens het boekje, als alles volgens de uitgezette lijnen verloopt. (Misschien heb ik dan te maken met een gehoorzaam stelletje mensen dat heeft geleerd netjes binnen de lijnen te kleuren totdat de schoolbel gaat. Een weinig vitale leeromgeving.) Het lawaaiige team stelde mij wel voor de vraag hoe om te gaan met deze verandering. Gewoon doorgaan met het programma alsof er niets gebeurd was zou een gemiste kans zijn. Ik kon natuurlijk simpelweg vragen wat maakte dat de stemming anders was dan aan het eind van de ochtendsessie. Ik probeerde echter een ervaringsgerichte aanpak. Als het enigszins kan, kies ik eerder voor een aanpak die de beleving versterkt, dan voor een vraag die alleen op cognitie gericht is.

'Vanochtend eindigden we in een soort mineurstemming. Nu is de sfeer heel anders. Ik ben benieuwd hoe die twee sferen zich tot elkaar verhouden. Willen jullie even opstaan en bij mij komen staan?' Ik loop naar een kant van de zaal, de groep komt bij me staan. 'Dit is de plek waar we met zijn allen in die uitgelaten stemming zijn. Wie wil daar iets over kwijt?'

Ingrid: 'Hè, heerlijk, even niet dat moeilijke gedoe.'

Danny sluit aan: 'Ja, we kunnen ons zo begraven in zwartkijkerij en daar heb ik geen zin in, vooral als we nog twee dagen zo door moeten.'

De anderen sluiten zich in soortgelijke bewoordingen aan.

'Het is duidelijk, wat jullie hier zeggen. Voor de eerlijkheid wil ik jullie ook even meenemen naar de andere kant van de zaal,' – ik loop daarheen en de groep volgt – 'want dit is de plek van de wat sombere stemming van vanochtend. Misschien kost

het even tijd om daar weer in te duiken. Het is niet de bedoeling om jullie hier terug te leiden naar de serieuze stemming van vanochtend, alsof dat de enige manier is waarop we hier moeten en kunnen werken. Maar ik wil wel even die twee heel verschillende stemmingen onderzoeken.'

Een overdreven uitleg, zou je zeggen. Waarom zo veel woorden gebruiken om uit te leggen wat en waarom je iets doet? Ik ga er altijd van uit dat ik niet zorgvuldig genoeg kan zijn in het hoe en waarom van een spel of oefening. In deel II ga ik daar verder op in.

En wat is hier de functie van het gebruikmaken van de ruimte? Je zou kunnen denken dat Ingrid en Danny hun reacties net zo goed kunnen geven terwijl ze gewoon in de kring zitten. Maar bewegen is cruciaal. Lijfelijk bewegen maakt de weg vrij voor beweging in de geest, beweging in voelen en denken. De teamleden ervaren echt dat ze, door naar de andere kant van de kamer te lopen, door in het andere domein te stappen, een andere wereld betreden. De beweging leidt tot beleven en inleven, de actie tot bewustzijn.

Ik raad iedere begeleider aan om zelf weinig te zitten. Beweeg, loop. Probeer andere posities in de zaal uit vanwaaruit je naar de groep kan kijken.

Op de televisie was een tijdje geleden het programma *Over de streep* populair. Een aansprekend concept, waar allerlei voor jongeren kwetsbare onderwerpen behandeld werden. Voor veel kijkers was het idee om daadwerkelijk over de streep te stappen nieuw. En het leverde spannende televisie op.

Weinig kijkers beseften dat bewegen, het betekenisvol gebruikmaken van de ruimte, al heel lang gebruikt werd en voortkwam uit Psychodrama. De grondlegger van Psychodrama Jacob Levi Moreno zei het al in 1934(!): '*Learning is in the action*' (Moreno, 1934). Psychodrama is een van de bronnen van de SPEL-benadering; in hoofdstuk 2 lees je er meer over.

Het is even stil. 'Wie wil hier iets over kwijt?'

'Het is verdomme ook geen doen, we zitten al over onze taks en dat Pim en Marieke thuiszitten met een burn-out helpt natuurlijk ook niet.'

'We kunnen hier ouwehoeren tot we een ons wegen, maar daarmee komen we geen steek verder, want het werk blijft zich opstapelen.'

Zo gaat het even verder. Dan stel ik voor: 'Ik wil jullie nu meenemen naar het mid-

den van de zaal, de scheidslijn tussen zorgelijk en vrolijk. Kom even hier op deze lijn staan. Kijk eens of het lukt om vanuit deze middenpositie op een neutrale manier te kijken naar links en naar rechts. Je hoeft er niets over te zeggen.' Na een tijdje: 'Oké, laten we weer even tergekomen in de kring en kijken wat deze oefening ons te zeggen heeft.'

Terug in de kring ontwikkelt zich een constructief en realistisch gesprek over de mogelijkheden en onmogelijkheden van andere taakverdelingen en prioriteiten.

Het effect van de uitgangspunten

Het effect van deze drie principes op je trainingen:

Eigenaarschap

Het effect van procesmatig werken is dat de deelnemers de training gaan ervaren als wezenlijk van hén. De groepsleden zien dat hun reacties ertoe doen, dat hun beleving serieus genomen wordt. Ze beleven het trainingsprogramma niet als iets waar ze doorheen gesleept worden, dat ze figuranten zijn in een draaiboek dat van tevoren vaststaat. De groep gaat eigenaarschap ervaren over het programma.

Vitaliteit

Ervaringsgericht en speels werken heeft als effect dat er een vitaal leerklimaat ontstaat. Licht en luchtig, zonder dat we serieuze onderwerpen uit de weg gaan. Er ontstaat een levendige sfeer van nieuwsgierigheid, ontdekken en experimenteren. Vergelijk het maar met een (begeleid) langdurig speelkwartier. Tijdens de training hoeven de leerlingen niet terug de klas in, waar de onderwijzer met een krijtje in de hand (lees: een powerpointpresentatie) alle spelplezier om zeep helpt.

DE PRAKTIJK

Inleiding

Je kunt dit boek natuurlijk gebruiken als een werkvormenboek – in deel III zul je een flink aantal werkvormen tegenkomen. De SPEL-methode is meer dan het grabbelen uit een ton vol leuke oefeningen. Het is een samenhangend geheel van interventies en overwegingen die tot die interventies leiden. Ik ga in de volgende drie hoofdstukken die samenhang inzichtelijk maken, zodat je weloverwogen kan kiezen welke werkvormen en oefeningen je inzet in je eigen trainingen. En ik hoop dat je door de verhalen meekrijgt hoe spannend, leuk en avontuurlijk SPEL-traineren is.

Ik doe verslag van drie trainingsprogramma's. De eerste is een open-inschrijvingstraining van twee en een halve dag waar individuele vragen van deelnemers centraal staan, de tweede is een eendaagse start van een poging tot cultuurverandering en de derde een teamcoaching van twee dagen. Er zullen werkvormen langskomen die je terugvindt in deel III. Het nummer dat achter de werkvorm vermeld wordt, verwijst naar het nummer waaronder de oefening daar beschreven staat.

Hier en daar voorzie ik de verslagen van commentaar en bespiegelingen. Soms twijfel ik eraan om die zaken te vermelden. Dan vind ik het bijna te gênant om ze te bespreken. Te veel open-deuren-niveau, te veel vanzelfsprekendheden. Ik wil niet het ABC van trainen moeten uitleggen. Maar toch – in de lange tijd dat ik opleidingen en supervisies geef, blijkt dat wat ik als vanzelfsprekend veronderstel, het toch niet is.

Veel commentaren zullen gaan over de vraag waarom ik kies voor een

bepaalde oefening, werkvorm of interventie. Of een oefening effectief is, hangt mede af van het antwoord op de volgende vragen:

- Is de *timing* in orde? Zet ik de oefening in op het juiste moment?
- Is het duidelijk waarom ik deze oefening gebruik? Wat is mijn *bedoeling*? Wat wil ik er voor de groep mee bereiken?
- Is het *duidelijk* voor de leden van de groep waarom ze gevraagd worden een oefening te doen? Zien zij het nut ervan in? Begrijpen zij de betekenis?
- Past de werkvorm in de dynamiek van de groep op dat moment? Is er bijvoorbeeld voldoende *veiligheid*? Hoe is het gesteld met de *openheid*?

Het is dus fijn als ik weet waarom ik een interventie doe: waarom nu en met welk doel. Dat weten is wel betrekkelijk, want de antwoorden op die vragen zijn veeleer hypothesen, vooronderstellingen dan feitelijkheden. Het zijn interpretaties en inschattingen. En soms weet ik het echt niet, dan is het meer van: ik probeer maar wat en we zien wel wat het effect is. (Dan moet ik wel dat effect daarna zorgvuldig evalueren.) Hoe dan ook, in ieder geval houd ik ervan hierover open te zijn naar de groep – zowel wanneer het mij wel redelijk duidelijk is, maar ook als het een slag in de lucht is. Zo behandel ik de groepsleden als mondige mensen, die mee kunnen denken over hun leerproces.

Heel soms is het niet gewenst de werkelijke reden te delen met de groep. Maar het is dan wel prettig als ik er *iets* over zeg:

De leden van het team waarmee ik werk, zijn gespannen. Zij zien ertegenop om elkaar feedback te moeten geven. Ik besluit de meest eenvoudige werkvorm in te zetten die er is: de groep opsplitsen. 'Ik verdeel jullie in tweetallen. Straks ga je met je gesprekspartner apart zitten en bespreek je met elkaar wat het moeilijk maakt en wat het makkelijk maakt om met elkaar samen te werken. Waarom in tweetallen? Simpelweg omdat het makkelijker is hierover met zijn tweeën te praten dan in de hele groep. Wat we straks wél gaan doen, dit is dus een opstapje. Ik deel jullie zelf at random in.'

Ik vertel in dit geval niet waarom ik de groep opsplits: dat ik inschat dat de onveiligheid in de groep te groot is, dat ik weet dat er een paar teamleden bijna continu met elkaar in de clinch liggen. Ik schat in dat als ik dat in *dit team* in alle openheid zou delen, het gevoel van onveiligheid alleen maar toe zou nemen. Ik vertel ook niet waarom ik ze indeel en ze niet zelf laat kiezen. De reden is dat ik wil vermijden dat teamleden die elkaar niet mogen, elkaar ontlopen en er alleen vriendjestweetallen ontstaan. Ook dat zeg ik niet, want het zou het gevoel van onveiligheid alleen maar node-loos vergroten.

Geen team, geen groep is hetzelfde. In een ander team, een team waar de veiligheid groter is, kies ik er juist voor wel alles te vertellen.

Wellicht herken je het uitgangspunt 'Werk procesmatig' hierin terug?

50 werkvormen op een rij

Inleiding

In de vorige hoofdstukken heb ik duidelijk gemaakt hoe belangrijk de context is, wil een interventie effectief zijn – en vooral hoe leuk, spannend, zelfs avontuurlijk, speels en ervaringsgericht trainen kan zijn. En zonder zaaltjesleed.

Nu volgt een overzicht van werkvormen. Misschien vind je het prettig om ze allemaal door te lezen, wellicht brengt het je op ideeën. Je kunt het ook gebruiken als naslagwerk. Ben je op zoek naar een passende oefening? Zoek hem op! Het is voor een goed begrip van sommige oefeningen beter als je in ieder geval hoofdstuk 3 gelezen hebt, daarin wordt een aantal groundbegrippen uitgelegd.

Voor deze selectie gelden een paar criteria. Bij deze werkvormen heb je geen of weinig materiaal nodig. Geen gesjouw met planken, autobanden, touwen en ballonnen, zelfs niet met post-its. (Veel deelnemers hebben inmiddels een post-it-aversie ontwikkeld.) Je hebt alleen de meest simpele trainingsmaterialen nodig: flip-over, viltstiften en schilderstape. Ook geen laptop en beamer.

Verwacht geen opwarmers of ijsbrekers, daar zijn al voldoende boeken over verschenen (Karreman, 2010; Mulder, Hagen & Voors, 2010). In *Drama in bedrijf* (Mulder & Budde, 2006) beschrijven Judith Budde en ik ook een groot aantal werkvormen, een paar daarvan komen terug in dit boek. Weliswaar anders geformuleerd, soms met andere accenten. Echter, een aantal werkvormen dat daar beschreven staat, komt niet terug in dit overzicht. Beide boeken vullen elkaar daarom goed aan.

Het belangrijkste criterium voor deze selectie is dat de werkvormen speels en ervaringsgericht zijn en in de beleving van je deelnemers moeiteloos aansluiten bij de dynamiek van de groep en het thema waarmee gewerkt wordt.

Wellicht herken je enkele werkvormen, sommige gebruik je waarschijnlijk al. Toen meer dan dertig jaar geleden de eerste druk van ons boek *Oefeningenboek voor groepen* (Mulder, Hagen & Voors, 1988) uitkwam, was de oefening ‘Zichtbaar maken van kenmerken en eigenschappen’ nieuw. Gelukkig gebruiken nu veel trainers die oefening, die in dit overzicht Line-up (oefening 27) genoemd wordt. Zo ontwikkelt zich praktijkkennis. Het is meestal niet meer na te gaan wie ooit een werkvorm verzonnen heeft. Sommige heb ik bij mijn weten zelf verzonnen, maar andere heb ik uit overlevering.

Verder beschrijf ik oefeningen die iedere redelijk ervaren trainer kan toepassen. Wel geldt voor sommige werkvormen dat enige kennis van Voice Dialogue ervoor zorgt dat je er effectiever mee kan werken. Als in een oefening de context van de organisatie meegenomen wordt, komt enige kennis van systeemtheorie wel van pas. Maar je hoeft geen acteursachtergrond te hebben of ervaring te hebben als toneelregisseur. Wel vraagt het een losse, speelse benadering van je. En durf. Leer dit ambacht met vallen en opstaan. Neem risico's, want bij deze aanpak is het nooit helemaal zeker wat de effecten zijn van je interventies. Zorg in elk geval dat de veiligheid van de deelnemers niet nodeloos in gevaar komt.

En je kunt natuurlijk ook een opleiding in deze manier van werken volgen bij ons – zie achter in het boek.

Rest de vraag hoe ik enige systematiek moet aanbrenge in de oefeningen en werkvormen. En dat is lastig. Iedere ordening is uiteindelijk arbitrair, omdat de oefeningen in enigszins aangepaste vorm toegepast kunnen worden voor een andere doelstelling en vanuit andere overwegingen. Toch vermeld ik, om je enigszins te helpen gericht te kiezen, boven iedere oefening twee criteria.

Het eerste is het *toepassingsgebied*. Dat wil zeggen in welk type training de oefening in eerste instantie toepasbaar is. Ik volg daarbij de indeling van de hoofdstukken van het vorige deel.

- **Trainingen voor individuele vragen (I).** Meestal zijn dat open-inschrijvingstrainingen waarin individuele vragen van deelnemers centraal staan.
- **Trainingen of coaching voor teamvragen (T).** Dit zijn vaak gezamenlijke vragen van een team; meestal is het thema de onderlinge samenwerking.
- **Trainingen voor organisatievragen (O).** Een aantal medewerkers van een organisatie – soms een team, maar soms losse individuen – wordt getraind in een bepaalde vaardigheid of moet een gezamenlijke actie voorbereiden.

Het tweede is de *doelstelling*. Wat wil je met een werkvorm bereiken, waarom zet je hem in?

Meestal vermeld ik ook de *duur* van een oefening. Veel oefeningen duren kort. Sommige – als bijvoorbeeld iedereen uit de groep aan de beurt moet komen – hebben, afhankelijk van het aantal deelnemers, een *flexibele duur*. Er zijn een paar werkvormen die langer duren, tot maximaal anderhalf uur.

Een aantal oefeningen is al langsgesproken in deel II. Toch heb ik, voor jouw gemak, ervoor gekozen ze ook op te nemen in dit overzicht. De oefeningen komen op naam in alfabetische volgorde langs.

Veel plezier met de werkvormen, voor jou en je groepen. Bovenal: veel plezier met het creatieve proces van zelf verzinnen en veranderen van de oefeningen. Ga vooral je eigen gang: pas een oefening aan, leg andere accenten, maak er je eigen werkvorm van. Of verzin er een ter plaatse. Beschouw de oefeningen in dit overzicht eerder als voorbeelden dan als vaststaande *formats*.